

**MANAJEMEN KINERJA KEPALA MADRASAH DI MI
GUPPI 3 MANDALASARI KECAMATAN SRAGI
KABUPATEN LAMPUNG SELATAN**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelas Magister
Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



Oleh

**SITI HABIBAH
NPM: 1786131017**

**PROGRAM MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA (PPs)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN INTAN LAMPUNG
2020 M/1441 H**

PERNYATAAN ORISINALITAS/KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SITI HABIBAH

NPM : 1786131017

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul Manajemen Kinerja Kepla Madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari Kecamatan Sragi Kabupaten Lampung Selatan adalah benar karya asli saya, kecuali yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Bandar Lampung, Januari 2020
Yang Menyatakan,

SITI HABIBAH
NPM: 1786131017

PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Manajemen Kinerja Kepala Madrasah MI Cuppi 3
Mandalasari Kecamatan Sragi Kabupaten Lampung
Selatan**

Nama : **Siti Habibah**
NPM : **1786131017**

Program Study : **Manajemen Pendidikan Islam**

MENYETUJUI

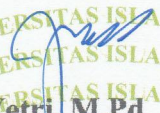
Telah disetujui untuk diajukan dalam Ujian Terbuka pada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung

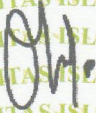
**Meyetujui
Komisi Pembimbing**

Bandar Lampung, September 2020

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Yetri, M.Pd
NIP.1965121219944032001


Dr. Oki Dermawan, M.Pd
NIP.197610302005011001

**Mengetahui
Ketua Jurusan Pendidikan Agama Islam**


Dr. Yetri, M.Pd
NIP.1965121219944032001

PENGESAHAN

Tesis yang berjudul **"MANAJEMEN KINERJA KEPALA MADRASAH MI GUPPI 3 MANDALASARI KECAMATAN SRAGI KABUPATEN LAMPUNG SELATAN"** ditulis oleh: Siti Habibah, NPM: 1786131017 telah diujikan dalam Ujian Terbuka Tesis pada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.

TIM PENGUJI:

Ketua : Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag

Sekretaris : Dr. Andi Thahir, MA., Ed.D

Penguji I : Dr. Hj. Eti Hadiati, M.Pd

Penguji II : Dr. Yetri, M.P

Penguji III : Dr. Oki Dermawan, M.Pd

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Idham Kholid, M.Ag

NIP.19601020 198803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Terbuka: 22 Juli 2020

ABSTRAK

Dalam proses manajemen terlihat fungsi-fungsi pokok yang dapat ditampilkan oleh seorang kepala madrasah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Adapun Penelitian ini bertujuan: Untuk memberikan gambaran tentang perumusan tujuan, Untuk memperoleh gambaran tentang kerjasama kepala madrasah. Untuk mengidentifikasi pelaksanaan komunikasi kepala madrasah. Untuk mengidentifikasi umpan balik kepala madrasah di MI GUPPI 3. Untuk memberi gambaran penilaian kinerja kepala madrasah. Untuk memberi gambaran tentang pengembangan kinerja kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kualitatif deskriptif, dengan mendeskripsikan data dan temuan penelitian dalam bentuk uraian mendalam. Maksud dari penelitian kualitatif disini adalah hasil penelitian mendeskripsikan obyek secara alami, faktual, dan sistematis yaitu mengenai Manajemen Kinerja Kepala Madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari. Metode deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah atau memelihara kondisi dan praktik-praktik yang berlaku. Penelitian ini menggunakan teknik observasi, teknik wawancara, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen kinerja kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari itu buruk, sehingga tidak terlaksananya dengan baik dalam, 1) perumusan tujuan yang dilakukan oleh kepala madrasah, 2) Kerjasama, 3) komunikasi, 4) umpan balik, 5) penilaian kinerja, 6) dan pengembangan kinerja kepala madrasah.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja Kepala Madrasah (Di MI GUPPI 3 Mandalasari)



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-INDONESIA

1. Naskah skripsi ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Mengenai transliterasi Arab-Latin ini digunakan sebagai pedoman Surat Keputusan Bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 158 tahun 1987 dan Nomor 0543b/Tahun 1987, sebagai berikut:

ARAB		LATIN	
Konsonan	Nama	Konsonan	Nama
ا	Alif		Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	S	Es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Cha	H	Ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	KH	Ka dan Ha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Dh	De dan He
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sh	Es dan Ha
ص	Shat	S	Es (dengan titik dibawah)
ض	Dlat	D	De (dengan titik dibawah)
ط	Tha	T	Te (dengan titik dibawah)
ظ	Dha	Z	Zet (dengan titik dibawah)
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik diatas
غ	Ghain	Gh	Ge dan Ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kah	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan gabungan huruf sebagai berikut:
- Vokal rangkap (أَوْ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - Vokal rangkap (أَيُّ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau maddah bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda *macron* (coretan horisontal) di atasnya, misalnya (الْفَاتِحَةُ = *al-fatihah*), (الْعُلُومُ = *al-'ulum*), dan (قِيَمَةٌ = *qimah*).
4. Syaddah atau tasydid yang dilambangkan dengan tanda syaddah atau tasydid, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda syaddah itu, misalnya (حَدٌّ = *haddun*), (شَدٌّ = *syaddun*), (طَيِّبٌ = *tayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf alif-lam, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya, (الْبَيْتُ = *al-bayt*), (السَّمَاءُ = *al-sama*).
6. *Ta' marbuthah* mati atau yang dibaca seperti ber-harakat *sukun*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *ta' marbuthah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (رُؤْيَةُ الْهَيْلَالِ = *ru'yah al-hilal* atau *ru'yatul hilal*).

7. Tanda apostrof (') sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir skata, misalnya (رُؤْيَاهُ = *ru 'yah*), (فُقَهَاءُ = *fuqaha'*).¹



¹ Pedoman Penulisan Skripsi, (Bandar Lampung: UIN Raden Intan Lampung, 2018), h. 84-85.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahilabbil'alamin,

Dengan menyebut nama Allah SWT, penuh cinta dan kasihnya yang telah memberikan saya kekuatan, dan telah menuntun dan menyemangatiku menyelesaikan Tesis ini. Tesis ini ku persembahkan untuk:

1. Untuk suamiku yang selalu memberikan doa dan motivasinya dalam menyelesaikan Tesis ini.
2. Ibuku tercinta yang senantiasa mencurahkan segenap kasih sayangnya kepadaku serta selalu mendo'akan keberhasilanku.
3. Kakak-kakakku yang selalu mendukung dan memberikan do'a kepadaku.
4. Seluruh keluargaku yang selalu senantiasa motivasi dalam menyelesaikan bidang studi ku.
5. Para pendidik dan pembimbing yang selalu membimbingku dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Almamaterku tercinta UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengalaman ilmiah yang akan selalu saya kenang sepanjang masa.

MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap kamu akan diminta pertanggung jawaban mengenai orang yang akan kamu pimpin”.²

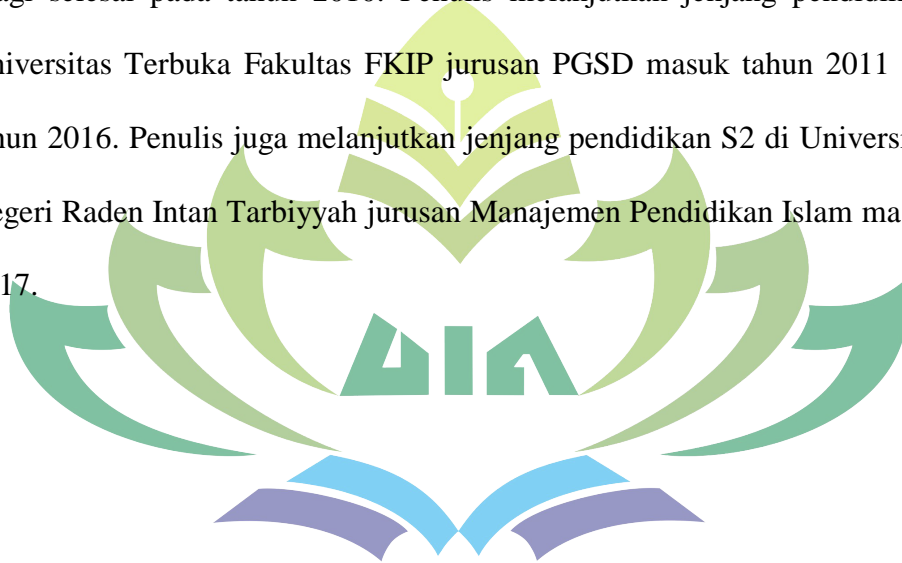
(H.R. Bukhori dan Muslim)



² Abu Abdullah bin Muhammad Ismail al-Bukhari, *Kepemimpinan Kepala Madrasah*, (Beirut: Dar'as Sa'bu), h. 139

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Siti Habibah dilahirkan di Mandalasari pada tanggal 02 Februari 1991, merupakan anak kedelapan, putri pasangan Alm. Bapak Muslim dan Ibu Sa'diyah. Penulis menyelesaikan pendidikan di: MI GUPPI 3 Mandalasari pada selesai pada tahun 2004. Melanjutkan pendidikan di MTs GUPPI Baktirasa selesai pada tahun 2007. Melanjutkan pendidikan di MA GUPPI Sragi selesai pada tahun 2010. Penulis melanjutkan jenjang pendidikan S1 di Universitas Terbuka Fakultas FKIP jurusan PGSD masuk tahun 2011 dan lulus tahun 2016. Penulis juga melanjutkan jenjang pendidikan S2 di Universitas Islam Negeri Raden Intan Tarbiyyah jurusan Manajemen Pendidikan Islam masuk tahun 2017.



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT. Yang senantiasa melimpahkan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini, shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabatnya, keluarganya dan pengikutnya yang taat kepada ajaran dan agama.

Dalam menyusun tesis ini tidak akan dapat terselesaikan dengan baik tanpa bantuan dari berbagai pihak, untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak dan Ibu:

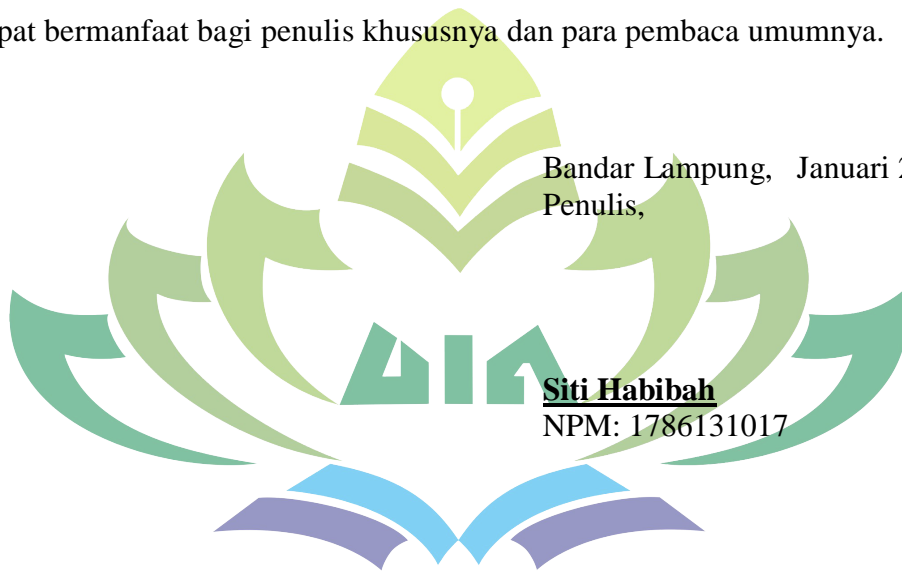
1. Prof. Dr. H. Moh Mukri, M.Ag selaku Rektor UIN Raden Intan Lampung;
2. Prof. Dr. H. Idham Khalid, M.Ag selaku Direktur program pascasarjana UIN Raden Intan Lampung;
3. Wawan Warsito, S.Pd.I selaku kepala sekolah MI GUPPI 3 Mandalasari yang telah memberikan bantuan dan kemudahan bagi penulis untuk mengumpulkan data yang penulis perlukan dalam menyusun tesis ini.
4. Dr. Yetri, M.Pd selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Oki Dermawan, M.Pd selaku Pembimbing II yang dengan kesabaran membimbing dan memberi arahan, serta motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
6. Dosen Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis selama di bangku kuliah.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan disebabkan terbatasnya kemampuan ilmu atau teori penelitian yang penulis kuasai, atau kepada para pembaca yang budiman kiranya dapat memberikan masukan dan saran-sarannya sehingga laporan penelitian ini akan lebih baik dan sempurna.

Akhirnya penulis berdo'a kepada Allah SWT, senantiasa membalas jasa dan budi baik semua pihak yang telah membantu penulis dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan para pembaca umumnya.

Bandar Lampung, Januari 2020
Penulis,

Siti Habibah
NPM: 1786131017



DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN	i
PERNYATAAN ORISINILITAS	ii
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
LITERASI ARAB LATIN.....	vi
PERSEMBAHAN.....	ix
MOTTO	x
RIWAYAT HIDUP	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus	12
C. Rumusan Masalah	13
D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian	13

BAB II KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Kinerja.....	15
1. Pengertian Manajmen Kinerja.....	15
B. Perumusan Tujuan.....	20
1. Pengertian dan Merumuskan Tujuan	20
2. Tujuan Madrasah.....	23
3. Kriteria Perumusan Tujuan	24
C. Kerjasama.....	25
1. Pengertian Kerjasama.....	25
2. Teknik kerjasama	27
3. Hubungan Kerjasama Kepala Madrasah Pendidik.....	29
4. Bentuk Kerjasama Kepala Madrasah dan Masyarakat	31
D. Komunikasi	35
1. Fungsi Komunikasi	39
2. Jenis Jenis Komunikasi	41
3. Unsur-unsur Komunikasi	45
4. Teknik Komunikasi.....	46
5. Pola Komunikasi	48
E. Umpan balik.....	51
1. Pengertian Umpan Balik	51
2. Fungsi Umpan Balik	54
3. Pendekatan Umpan Balik.....	55
F. Penilaian Kinerja.....	57
1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	57
2. Aspek-aspek Penilaian Kinerja	58
3. Tujuan Penilaian Kinerja	60

4. Proses Penilaian Kinerja	61
5. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah.....	64
G. Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	67
1. Pengembangan Kinerja Kepala Madrasah	68
2. Jenis-Jenis Pengembangan	71
3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan	73
H. Kepala Madrasah.....	75
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	75
2. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah	80
3. Tanggung Jawab Kepala Madrasah	91
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis dan Desain Penelitian.....	95
1. Jenis Penelitian.....	95
2. Desain Penelitian.....	96
B. Tempat Dan Waktu Penelitian	97
C. Data dan Sumber Data	98
D. Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data.....	99
1. Teknik Pengumpulan Data	99
2. Instrumen Penelitian.....	103
E. Teknik Analisis Data.....	104
F. Uji Keabsahan Data.....	107
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Temuan Umum Penelitian.....	109
B. Temuan Hasil Penelitian	117
C. Pembahasan Hasil Penelitian	139
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
A. Kesimpulan	151
B. Rekomendasi	153
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah lembaga utama yang memainkan peranan penting dalam membangun dan menumbuhkembangkan peradaban. Maju mundurnya suatu peradaban ditentukan oleh pendidikan. Bahkan peradaban dan kebudayaan umat manusia tidak akan pernah muncul tanpa ada lembaga yang mengarahkan manusia ke arah tersebut. Karena manusia terlahir ke dunia tidak memiliki daya dan ilmu yang dapat membuatnya berkembang lebih maju, maka pendidikanlah yang membangun daya dan pengetahuan tersebut dalam jiwa manusia.¹

Pendidikan adalah salah satu faktor terpenting dalam rangka mewujudkan tujuan nasional. Dalam terminologinya, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan Negara.

Seiring dengan perkembangan pendidikan di Indonesia dengan diberlakukannya Undang Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pelaksanaan otonomi pemerintah daerah membawa konsekuensi logis pada perubahan paradigma pengelolaan pendidikan dari yang bersifat sentralistis menjadi

¹ Kadar M. Yusuf, *Tafsir Tarbawi Pesan-Pesan al-Quran Tentang Pendidikan*, (Jakarta: Amzah, 2013), h. 2

desentralitis.² Perubahan ini, pada satu sisi menguntungkan sebab pendidikan di madrasah dapat dilaksanakan secara lebih leluasa dan mandiri sesuai dengan kemampuan masing-masing madrasah, namun pada sisi lain akan menjadi kendala pada pelaksanaannya apabila kesiapan madrasah tidak sejalan dengan tuntutan dari kebijakan undang-undang tersebut.

Dalam pembukaan dinyatakan bahwa tujuan pendidikan adalah mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini bergulir pada dasar pendidikan nasional adalah Pancasila yang juga tercantum dalam Pembukaan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Untuk meletakkan dasar yang kokoh, maka dirumuskan bahwa pendidikan Nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi anak didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis dan bertanggung jawab.³

Lembaga pendidikan Islam di era global ini menghadapi tantangan yang berat untuk mencetak manusia yang memiliki keseimbangan dalam pandangan hidupnya serta memiliki penguasaan atau pengetahuan agama tetapi sekaligus memiliki pengetahuan umum dan juga memiliki kompetensi yang bermanfaat

² Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pelaksanaan Pemerintah Daerah, tersedia : <http://www.djpk.kemenkeu.go.id>. Pdf (diakses 18 Oktober 2018. 11:07 WIB)

³ Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 Tentang Sisdiknas, tersedia: <http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/uuno20th2003ttsisdiknas.pdf> (diakses 18 oktober 2018. 12: 04 WIB)

bagi kehidupan di masa kini, maka dari itu pentinglah pendidikan khususnya pendidikan agama.⁴

Ditengah persaingan global ini, diakui atau tidak lembaga pendidikan atau persekolahan islam dituntut untuk mengemuka dengan kinerja kelembagaan yang efektif dan produktif. Kepala madrasah sebagai penanggungjawab pendidikan dan pembelajaran di madrasah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya murid, kerjasama madrasah dengan orang tua, serta sosok out come madrasah yang prospektif.⁵

Manajemen pada suatu lembaga pendidikan merupakan kegiatan utama yang memberikan layanan kepada manusia. Keberhasilan lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan dan tanggungjawab sangat ditentukan oleh peran kepala madrasah yang dimiliki oleh lembaga pendidikan tersebut. Apabila kepala madrasah mampu melaksanakan tugasnya dengan baik, maka madrasah tempat bernaung para kepala madrasah tersebut diharapkan berhasil dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan.

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama. Dikatan kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-

⁴ Erjati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), h. 123

⁵ Marno, Triyo Supriyatno, *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung, PT. Refika Aditama, 2008,), h. 29-30

cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya. Dipandang sebagai profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer. Dalam proses manajemen terlihat fungsi-fungsi pokok yang dapat ditampilkan oleh seorang kepala madrasah, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.⁶

Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh lembaga pendidikan dengan mengaitkan pekerjaan kepala madrasah dan para pendidik pada misi keseluruhan unit kerja. Kepala madrasah memainkan peran kunci kinerja bawahan dengan memengaruhi secara langsung kinerja individu, maupun unit kerja.

Keberhasilan dalam manajemen kinerja dapat terwujud apabila semua staf berkomitmen melakukan yang terbaik untuk memaksimalkan kesuksesan madrasah. Oleh karena itu, madrasah melalui pemimpinnya bertanggung jawab dalam membangun kapasitas para stafnya dan menyediakan dukungan yang dibutuhkan agar dapat melakukan pekerjaan secara efektif.⁷

Pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.⁸

⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 1

⁷ *Ibid.*, h. 111

⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok: PT RajaGrafindo, 2017), h. 2

Apabila pekerja telah memahami tentang apa yang diharapkan dari mereka dan mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi pada organisasi secara efisien dan produktif, pemahaman akan tujuan, harga diri dan motivasinya akan meningkat. Dengan demikian, manajemen kinerja memerlukan kerja sama, saling pengertian dan komunikasi secara terbuka antara atasan dan bawahan.⁹

Madrasah dikatakan berkualitas, jika sistem manajemennya ditangani oleh pemimpin yang memiliki kinerja yang baik dan komitmen terhadap apa yang telah diprogramkan. Pernyataan ini tentunya merupakan sebuah sistem yang saling menopang satu sama lain dalam perspektif manajerial kepemimpinan. Kepala madrasah dalam konteks ini sebagai *power figure* harus mampu memenej secara profesional, sehingga terjadi interaksi komunikatif baik dalam perspektif proses pembelajaran maupun sistem birokrasi dan administrasi madrasah yang tertib. Pendapat ini senada dengan UU No. 20 tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Pasal 39 ayat (1) bahwa “Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”¹⁰

Kinerja kepala madrasah dengan berbagai latar belakang dapat mempengaruhi keberhasilan madrasah. Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja kepala madrasah menurut Mulyasa dikutip oleh Muzakar seperti: sikap

⁹ Nasrullah Nursam, “Manajemen Kinerja”, *Journal of Islamic Education Management* Vol.2, No.2 Oktober 2017, h.5

¹⁰ UU No. 20 tahun 2003 Tentang Sisdiknas, Pasal 39 ayat 1, tersedia: https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf (diakses 18 Oktober 2018, 14.13 WIB)

mental, berupa motivasi, disiplin, etika kerja, tingkat pendidikan, keterampilan, kecakapan, dan pengalaman, manajemen, tingkat penghasilan, gizi dan kesehatan, jaminan sosial, lingkungan dan suasana kerja, kualitas sarana, teknologi yang dipakai, dan kesempatan berprestasi.¹¹

Kepala madrasah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam lembaga pendidikan yang bertugas mengatur dan bekerja sama dengan pendidik dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan serta memahami semua kebutuhan madrasah. Dengan keprofesionalan kepala madrasah, pengembangan profesionalisme guru dapat dilakukan sesuai dengan peran dan fungsinya, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru menurut Mulyasa adalah sebagai berikut: (1) menyusun penyetaraan bagi guru yang memiliki kualifikasi SMA/IIII agar mengikuti penyetaraan S1/Akta IV, sehingga mereka dapat menambah wawasan keilmuan dan pengetahuan yang menunjang tugasnya, (2) mengikutsertakan guru-guru melalui seminar dan pelatihan yang diadakan oleh Depag maupun di luar Depag. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dalam membenahi materi dan metodologi pembelajaran, (3) revitalisasi KKG (kelompok kerja guru) dan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran), serta (4) meningkatkan kesejahteraan guru.¹²

¹¹ Muzakar, "Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah", *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, Vol. 14 No. 1, Agustus 2014), h. 112

¹² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007), Cet. Ke 7 h.78-79

Dalam meningkatkan mutu pendidikan, dibutuhkan kepala madrasah yang profesional. Dalam Undang-Undang Sisdiknas Bab XI Pasal 40 Ayat (2) menyebutkan salah satu kewajiban pendidik dan tenaga kependidikan, termasuk kepala madrasah adalah mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan.¹³ Kinerja kepala madrasah yang profesional sebagaimana firman Allah QS Al-An'am ayat: 135

قُلْ يٰٓقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰٓى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلٌۭٔ فَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ ۝۱۳۵

تَكُوْنُ لَهُۥ عَقِيْبَةُ الدَّارِ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّٰلِمُوْنَ ۝۱۳۶

Artinya: ‘Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuan, sesungguhnya aku pun berbuat (pula), kelak kamu akan mengetahui, siapakah (diantara kita) yang akan memperoleh hasil yang sangat baik dari dunia ini. Sungguh, orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keuntungan.¹⁴

Berdasarkan ayat di atas menjelaskan bahwa Allah memerintahkan Rasulullah kepada semua umatnya disuruh beramal, kalau beliau menyuruh orang lain, maka Allah juga menganjurkan agar sebelum orang lain beramal, tunjukkan dulu dirinya beramal. Jangan sampai seperti kebanyakan di zaman sekarang, menyuruh orang lain berbuat, namun dirinya sendiri tidak berbuat apa-apa, walaupun tidak semuanya berbuat seperti itu.

¹³ Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas Pendidikan Nasional, (Semarang: Aneka Ilmu, 2003), h. 3

¹⁴ Menteri Agama, *Al-Quran dan Terjemahan*, (Jakarta: Yayasan Pentafsir AL-Qur'an, 1971), h. 210

Kepala madrasah adalah orang yang bertanggungjawab dalam melaksanakan kegiatan pendidikan di madrasah dan melakukan kegiatan dalam usaha mempengaruhi orang lain yang ada di lingkungan pada situasi tertentu agar orang lain dapat bekerja dengan penuh rasa tanggungjawab demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kepala madrasah adalah orang yang berada di depan guru, karyawan, siswa. Kepala madrasah merupakan orang paling utama mempengaruhi para guru serta aktivitas madrasahnyanya dalam mewujudkan tujuan pendidik.¹⁵

Kepala madrasah harus mampu dan dapat memberikan perubahan-perubahan dalam cara berfikir, bersikap, serta bertingkah laku terhadap yang dipimpinnya (pendidik dan staf). Dengan kelebihan yang dimiliki oleh kepala madrasah yaitu kelebihan pengetahuan dan pengalaman wajib membantu para guru agar berkembang menjadi pendidik yang profesional. Kepala madrasah sebagai pemimpin mampu memberikan petunjuk dan pengawasan dalam rangka meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai pemimpin dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.¹⁶

¹⁵ Yusnida, “ Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Ilmiah Didaktika*, Vol. XIV No. 2, 2014, h 322

¹⁶ Muh. Aidil Sudarmono. R, “ Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru”, tesis, tersedia [http:// Dokumen/Muh%2520AidilSudarmono.pdf](http://Dokumen/Muh%2520AidilSudarmono.pdf) (diakses tanggal 19 Oktober 2018, 13: 17 WIB)

Tanggung jawab kepala madrasah tidak hanya terbatas pada tugas internal madrasah saja tetapi juga tugas diluar madrasah yaitu berhubungan dan berinteraksi dengan masyarakat dan pihak orang tua murid. Untuk menghadapi berbagai pihak dengan berbagai sifat dan karakter yang berbeda, maka kepala madrasah perlu memiliki kesadaran tentang adanya perbedaan-perbedaan yang terjadi didalam kelompok yang dihadapi. Mereka harus mengetahui dan mengenal dengan baik orang-orang yang dihadapinya. Kepala madrasah harus mampu menjadi mediator antara madrasah dengan masyarakat, dengan menyediakan waktu untuk semua pihak agar bisa berdialog dan membuat kesepakatan atau konsensus yang merefleksikan harapan-harapan masyarakat dan kepala madrasah maupun pihak madrasah terhadap madrasah itu sendiri.¹⁷

Dari pernyataan diatas, dapat dipahami secara tegas bahwa untuk memiliki manajemen kinerja yang baik bagi kepala madrasah , sangat berat dan tidak semudah membalikan telapak tangan, ia membutuhkan proses dan perjalanan panjang yang harus dilalui. Maka dari itu untuk meningkatkan manajemen kinerja kepala madrasah perlu melakukan komunikasi, konsensus, memiliki kompetensi, keterampilan, melakukan perencanaan, dan pengembangan kinerja. Pendapat ini senada dengan pendapat Surya Dharma bahwa manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran, keahlian, kompetensi, rencana dan

¹⁷ Akhmat Tohari, ‘Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Madrasah’ Tesis, tersedia [http://digilib.uns.ac.id/kepemimpinan-kepala madrasah-dal-meningkatkan-mutu pendidikan.pdf](http://digilib.uns.ac.id/kepemimpinan-kepala%20madrasah-dal-meningkatkan-mutu%20pendidikan.pdf) (diakses tanggal 19 Oktober 2018, 13: 52 WIB).

pengembangan kerja, serta mengimplementasikan rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.¹⁸

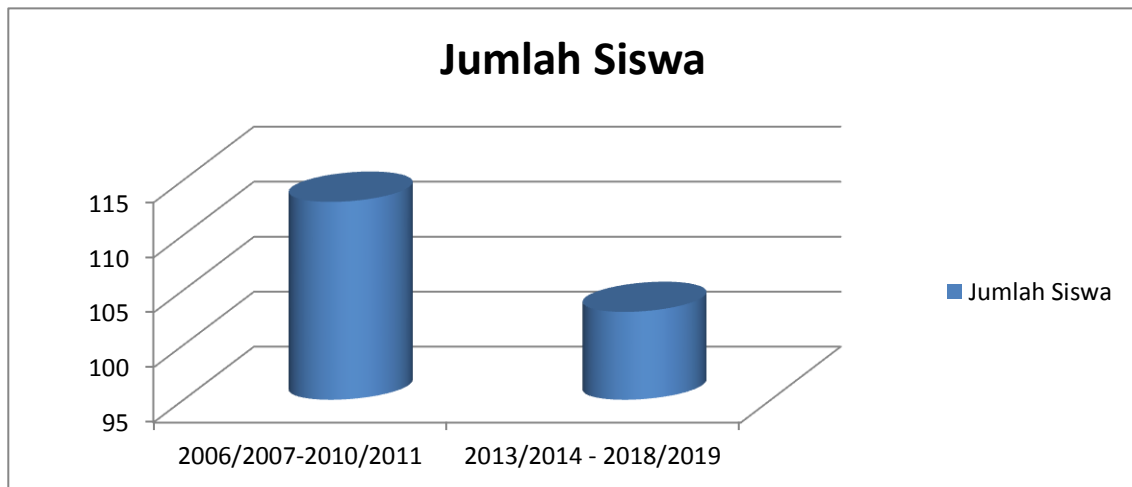
Berdasarkan hasil wawancara pada saat pra survey dengan penasehat yayasan terkait dengan manajemen kinerja kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari Kecamatan Sragi Lampung Selatan. Beliau mengatakan bahwa manajemen kinerja kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari buruk, dapat dilihat dalam hal perumusan tujuan di MI GUPPI 3 Mandalasari kepala madrasah hanya mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan pihak terkait seperti yayasan, komite dan guru. Hal ini mencerminkan bahwa tidak terlaksananya komunikasi yang terbuka dan kerjasama yang harmonis antara seorang pemimpin dengan pihak-pihak yang ada dalam sebuah organisasi tersebut. Serta tidak adanya timbal balik dan kurang terlaksananya penilaian dan pengembangan kinerja kepala madrasah.¹⁹

Buruknya manajemen kinerja kepala madrasah dapat mempengaruhi terhadap bidang input ataupun output di MI GUPPI 3 Mandalasari. Adapun penerimaan siswa baru dari masa kemasa sebagai berikut:

¹⁸ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajara, 2005), h 2

¹⁹ Hasil wawancara Pra Penelitian Penulis dengan Penasehat Yayasan di MI GUPPI 3 Mandalasari tanggal 12 April 2019

**Grafik Penerimaan Siswa Baru (PSB)
Tahun 2006/2007-2010/2011 dan 2013/2014-2018/2019
MI GUPPI 3 Mandalasari**



Berdasarkan grafik diatas bahwa PSB pada tahun pelajaran 2006/2007 s/d 2010/2011 jumlah penerimaan siswa baru berjumlah 113 siswa, sedangkan pada tahun 2013/2014 s/d 2018/2019 penerimaan siswa baru berjumlah 103 siswa. Sedangkan bidang output semakin menurunnya siswa baik dibidang akademik maupun non akademik, seperti semakin menurunnya nilai ujian pada siswa dan dalam mengikuti perlombaan.

Dari deskripsi di atas, maka penulis sangat tertarik lebih lanjut tentang hal manajemen kinerja kepala madrasah. Sehingga melalui kerangka berfikir di atas penulis mengambil judul tesis: “Manajemen Kinerja Kepala Madrasah Di MI GUPPI 3 Mandalasari Kecamatan Sragi Kabupaten Lampung Selatan”.

B. Fokus dan Sub Fokus

Penentuan fokus penelitian yaitu dengan memilih fokus atau pokok permasalahan yang dipilah untuk diteliti dan bagaimana memfokuskannya: masalah, mula-mula sangat umum, kemudian spesifik. Sedangkan dengan membuat sub fokus berarti penelitian telah membuat batasan sehingga masalah yang harus diamati tidak terlalu luas.²⁰

1. Fokus Penelitian

Adapun fokus penelitian ini adalah manajemen kinerja kepala madrasah.

2. Sub Fokus Penelitian

Adapun sub fokus dalam penelitian ini adalah

- a. Perumusan tujuan²¹
- b. Kerjasama²²
- c. Komunikasi²³
- d. Umpan balik²⁴
- e. Penilaian kinerja²⁵
- f. Mengembangkan kinerja kepala madrasah.²⁶

²⁰ Kholid Narbuko, dan Abu Ahmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 139

²¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), Cet. 7, h. 2

²² *Ibid*;

²³ *Ibid*;

²⁴ *Ibid*;

²⁵ Desseler, *Manajemen Sumber Manusia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2003), h. 322

²⁶ *Ibid*;

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari kerangka berfikir dan latar belakang masalah di atas, maka timbul permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah melakukan proses perumusan tujuan di MI GUPPI 3 Mandalasari?
2. Bagaimana kerjasama kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari?
3. Bagaimana komunikasi kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari?
4. Bagaimana cara memberikan umpan balik pada kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari?
5. Bagaimana penilaian kinerja kepala di MI GUPPI 3 Mandalasari?
6. Bagaimana mengembangkan kinerja kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari ?

D. Tujuan dan Kegunaan Hasil Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk memberikan gambaran tentang perumusan tujuan
2. Untuk memperoleh gambaran tentang kerjasama kepala madrasah..
3. Untuk mengidentifikasi pelaksanaan komunikasi kepala madrasah.
4. Untuk mengidentifikasi umpan balik kepala madrasah di MI GUPPI 3.
5. Untuk memberi gambaran penilaian kinerja kepala madrasah
6. Untuk memberi gambaran tentang pengembangan kinerja kepala madrasah di MI GUPPI 3 Mandalasari.

Kegunaan Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif dan dijadikan referensi bagi kepala madrasah dan guru dalam melaksanakan kewajibannya.
2. Sebagai bahan pengembangan terhadap ilmu manajemen yang terus mengalami perubahan dan perkembangan.
3. Sebagai masukan bagi kepala madrasah MI GUPPI 3 Mandalasari mengenai manajemen kinerja kepala madrasah.



BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Manajemen Kinerja

1. Pengertian Manajmen Kinerja

Dalam kamus bahasa Belanda-Indonesia disebutkan bahwa istilah manajemen berasal dari “*administratie*” yang berarti tata usaha.¹ Mary Parker Follet yang dikutip oleh Reksohadiprojo mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.²

Menurut Siswanto manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi, dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.³

Pada hakikatnya, manajemen merupakan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.⁴ Sebagaimana firman Allah bahwa Allah sangat mencintai perbuatan yang termanaj dengan baik, sebagaimana dijelaskan dalam surah ash-Shaff ayat 4

¹ Noer Rohmah dan Zaenal Fanani, *Pengantar Manajemen Pendidikan Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*, (Malang: Madani, 2017), h. 1

² Reksohadiprojo, S., *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Pusat Penerbitan UT, 2003), h.9

³ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 2

⁴ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana sekolah/madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرَّضُونَ

Artinya: sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan suatu bangunan yang tersusun kokoh.⁵

Ayat ini menjelaskan bahwa mengisyaratkan kepada kaum Muslimin agar mereka tetap menjaga persatuan yang kuat dan persatuan yang kokoh, mempunyai semangat yang tinggi suka berjuang dan berkorban. Untuk membentuk dan menjaga persatuan dan kesatuan di dalam lembaga pendidikan berarti menyingkirkan segala sesuatu yang menimbulkan perpecahan seperti, perbedaan pendapat, mementingkan diri sendiri, membangga-banggakan keturunan, dan tidak berperikemanusiaan.

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian seorang manajer dalam mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Rue dan Byars dikutip oleh Saiful bahri mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.⁶

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.⁷

⁵ Abu Ya'la al-Maushuly, *Musnad Abu Ya'la*, (Manssurah: Maktabah at-Taufiqiyah, 2008), juz. VII, h. 349

⁶ Saiful Bahri, *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Gibon Books, 2010), h. 8

Kinerja merupakan indikator keberhasilan personil, tim, atau suatu unit organisasi dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan perilaku yang diharapkan.⁸ Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Qashash ayat 84.

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ خَيْرٌ مِنْهَا ۖ وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا تَجْزِيهِمُ الْعَمَلُ إِلَّا مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٨٤﴾

Artinya: Barang siapa yang datang (membawa) kebaikan, maka baginya pahala yang lebih baik daripada kebaikan itu; dan barang siapa yang datang membawa kejahatan, maka tidaklah diberi balasan kepada orang-orang yang telah mengerjakan kejahatan itu, melainkan seimbang dengan apa yang dahulu mereka kerjakan.⁹

Berdasarkan ayat di atas bahwa seseorang harus bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing sehingga mereka mampu menangani pekerjaannya dan mampu mengembangkan segala potensi yang ada padadirinya guna kemampuankinerja. Dan mereka akan mendapatkan petunjuk dari Allah SWT.

Dari pengertian manajemen dan kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah pencapaian hasil yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dalam mencapai tujuan.

⁷ Nasrullah Nursam, "Manajemen Kinerja" *Journal of Islamic Education Management*, Vol.2, No.2 Oktober 2017, h. 166

⁸ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 337

⁹ Abu Ya'la al-Maushuly, *Opcit*; h. 624

Adapun pengertian manajemen kinerja menurut Bacal dikutip oleh Wibowo memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.¹⁰

Sedangkan menurut Cascio dikutip oleh Wukir manajemen kinerja merupakan proses yang memerlukan manajer untuk mendefinisikan, memfasilitasi, dan mendorong kinerja dengan memberikan umpan balik tepat waktu dan secara terus menerus memusatkan perhatian setiap orang terhadap tujuan akhir.¹¹

Manajemen kinerja merupakan suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan. Dengan demikian bahwa manajemen kinerja sebuah proses yang harus dicapai dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan adapat dicapai dalam waktu tertentu.¹²

Menurut Desseler mendefinisikan manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, pengembangan kinerja ke

¹⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Depok: Rajawali Pers, 2017), Cet. 12, h. 7

¹¹ Wukir, *Op.Cit.*, h. 98

¹² Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 25

dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis organisasi.¹³

Amstrong menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah perkembangan individu dengan kompetensi dan komitmen bekerja menuju pencapaian tujuan yang bermakna dan bersama dalam sebuah organisasi yang mendukung dan mendorong prestasi mereka.¹⁴

Rucky mendefinisikan manajemen kinerja adalah program yang dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu kinerja dalam bentuk apa dan bagaimana yang ingin dicapai.¹⁵

Dengan pemahaman tentang manajemen kinerja diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan, terdapatnya konsensus (kesepakatan) dan kerjasama sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat umpan balik¹⁶

Berdasarkan beberapa pengertian manajemen kinerja di atas dapat disimpulkan manajemen kinerja adalah suatu proses perumusan tujuan, adanya komunikasi, kerjasama, umpan balik, penilaian kinerja dan mengembangkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan kepentingan individu dengan tujuan yang sama.

¹³ Dessler, *Manajemen Sumber Manusia*, (Jakarta: PT. Indeks, 2003), h. 322

¹⁴ Michael Amstrong, *Performance Management: Key Strategis and Pratical Guidelines*, (London and Philadelphia: Kogan Page, 2006), h.1

¹⁵ Achamad S. Rucky., *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta, Gramedia Pustaka, 2003), h.

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), Cet. 7, h. 2

B. Perumusan Tujuan

1. Pengertian dan Merumuskan Tujuan

a. Pengertian Tujuan (Goals)

Tujuan merupakan penjabaran dari pernyataan misi, tujuan adalah sesuatu yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penetapan tujuan pada umumnya didasarkan pada faktor-faktor kunci keberhasilan yang dilakukan setelah penetapan visi dan misi. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang.¹⁷

Tujuan adalah arah atau keadaan yang ingin dicapai oleh sekolah/madrasah, dalam kurun waktu sedang dan pendek. Kurun waktu sedang berkisar antara 2-3 tahun, sedangkan jangka waktu pendek paling lama 1 tahun. Tentunya tujuan sekolah berinduk pada visi sekolah/madrasah.¹⁸

b. Merumuskan Tujuan

Tujuan menggambarkan arahan yang jelas bagi madrasah. Perumusan tujuan akan strategi/perlakuan, arah kebijakan dan program suatu madrasah. Oleh karena itu perumusan tujuan harus memberikan ukuran lebih spesifik dan akuntabel.

¹⁷ Akdon, *Strategis Managemen for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2006), 143

¹⁸ Muhaimin, dkk, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2009), h. 170

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam merumuskan tujuan madrasah, antara lain: 1) Tujuan madrasah harus memberikan ukuran yang spesifik dan akuntabel (dapat diukur), 2) Tujuan madrasah merupakan penjabaran dari misi, oleh karena itu tujuan harus selaras dengan visi dan misi, 3) Tujuan madrasah menyatakan kegiatan khusus apa yang akan diselesaikan dan kapan diselesaikannya?¹⁹

Tujuan sekolah mengacu pada standar kompetensi lulusan sekolah dan standar kompetensi lulusan yang ditetapkan pemerintah. Namun, tujuan sekolah belum dijabarkan kedalam tujuan jangka menengah dan tahunan.²⁰

Tujuan sekolah adalah segala sesuatu yang harus dicapai organisasi dalam melaksanakan misinya. Visi memuat statmen umum yang ideal dari satu sekolah. Berikut ini kita akan melihat beberapa rancangan syarat visi dan misi yang baik antara lain: 1) mudah diingat, 2) mudah untuk dikomunikasikan, 3) latar belakang usaha sekolah harus jelas, 4) komitmen keberhasilan dan kualitas sekolah harus diungkap dengan jelas, 5) pernyataan tujuan jangka panjang dari sekolah harus ada, 6) fokus pada pelanggan dan fleksibel.²¹

¹⁹ Ahmad Calam, Amnah Qurniati, “ Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan”, *Jurnal Saintikom*, Vol.15, No. 1, Januari 2016, h. 64

²⁰ Adek Herlina Lubis, “Pelaksanaan Standar Pengelolaan Pendidikan Ditinjau Dari Perencanaan Program”, *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan* , Volume 6 Nomor 2 Tahun 2017, h. 35

²¹ Anna Lisna Yudianti, Tesis: “ Implementasi Visi dan Misi Sekolah Dalam Membina Karakter Relegius Siswa”, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2018), h. 53

Dalam proses perumusan tujuan suatu organisasi, akan tercermin perpaduan antara berbagai keinginan dari berbagai bagian dalam organisasi. Dalam hal demikian, biasanya keinginan manajer merupakan yang paling kuat. Namun demikian, sudah seharusnya jika manajer dengan sistem nilai yang dimilikinya, dapat bekerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan dan dapat menyesuaikan keinginan-keinginan dalam proses perumusan tujuan organisasi.

Para manajer (kepala madrasah) perlu memperhatikan beberapa ketentuan agar perumusan tujuan organisasi dapat efektif. Ketentuan-ketentuan dimaksud adalah: 1) proses perumusan tujuan hendaknya melibatkan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan, 2) manajer puncak sebagai perumus tujuan, hendaknya bertanggung jawab untuk menurunkan tujuan-tujuan pada pada tingkatan-tingkatan yang rendah, 3) tujuan harus realistik, diselaraskan dengan lingkungan internal maupun eksternal, 4) tujuan harus jelas, beralasan, dan bersifat menantang, 5) tujuan umum hendaknya dinyatakan secara sederhana agar mudah dipahami, 6) manajemen harus selalu meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan, dan bila perlu merubah dan memperbaiki sesuai perkembangan lingkungan.

2. Tujuan Madrasah

Menurut Barnawi dan Arifin menjelaskan bahwa tujuan sekolah sebagai statement umum terhadap tujuan pendidikan di sekolah yang berhubungan dengan upaya mendorong perkembangan semua peserta didik baik secara intelektual, visual, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetika maupun estetikal. Tujuan sekolah perlu disusun dalam rangka visi, misi sekolah serta aspirasi stakeholders perlu diwujudkan dalam makna lebih luas dari rumusan visi dan misi sekolah.²²

Langkah yang akan dijalankan dalam rangka merealisasikan tujuan tersebut adalah dengan program. Program merupakan implementasi dari visi, misi dan tujuan. Sebagai salah satu komponen manajemen, program kerja tersebut disusun dan ditetapkan untuk merealisasikan tujuan dari organisasi yang telah ditentukan oleh atasan dan anggotanya.²³

Tujuan bertolak dari visi dan misi, selanjutnya madrasah merumuskan tujuan madrasah. Jika visi dan misi terkait dengan jangka waktu yang panjang, maka tujuan dirumuskan untuk jangka waktu menengah. Dengan demikian tujuan pada dasarnya merupakan tahapan atau langkah untuk mewujudkan visi madrasah yang telah dicanangkan. Tujuan mengarahkan perumusan sasaran, kebijaksanaan, program dalam rangka merealisasikan misi. Pencapaian tujuan dapat dijadikan indikator untuk menilai kinerja sebuah organisasi. Isi tujuan ini masih bersifat global, baik isi yang mengarah pada pencapaian standar

²² Barnawi dan Muhammad Arifin, *Buku Pintar dan Mengelola Sekolah (Swasta)*, (Jogjakarta: Arr-Ruzz Media, 2012), h. 56.

²³ Suhaini, ‘‘ Perumusan Visi, Misi, Tujuan dan Program PAUD’’, *Jurnal Pendidikan Islam Usia Dini*, Vol. 2 No. 1, April 2020, h. 84

nasional pada aspek isi, proses, sarana, kelulusan, pengelolaan, pendidik dan tenaga kependidikan, pembiayaan, maupun penilaian. Masing-masing aspek yang dikembangkan dalam tiap tujuan dirumuskan secara relatif umum atau belum terlalu operasional.

3. Kriteria Perumusan Tujuan

Adapun kriteria perumusan tujuan antara lain:

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- b. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi.
- c. Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan.
- d. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang
- e. Tujuan menggambarkan hasil program.
- f. Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.
- g. Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai.²⁴

Kriteria perumusan tujuan dapat dikemukakan sebagai berikut: a) Merupakan kriteria umum tentang tujuan pendidikan di madrasah; b) berkait dengan usaha mendorong perkembangan semua siswa, baik secara intelektual, fisik, sosial, personal, spiritual, moral, kinestetik, maupun estetis; c) harus memberikan fokus yang jelas bagi sekolah; d) harus dirumuskan dalam

²⁴ Ahmad Calam, Amnah Qurniati, ‘‘ Merumuskan Visi Dan Misi Lembaga Pendidikan’’, *Jurnal Saintikom*, Vol.15, No. 1, Januari 2016, h. 64

kerangka visi dan misi sekolah; d) memenuhi kriteria SMART: specific, measurable, achievable, realistic, dan time-bound.²⁵

C. Kerjasama

1. Pengertian Kerjasama

Sedangkan menurut Wahjosumidjo kerjasama merupakan usaha yang dilakukan agar proses kegiatan dalam mencapai tujuan dilaksanakan dengan seefektif mungkin tanpa adanya pertentangan, konflik, perbedaan-perbedaan persepsi yang membahayakan kepentingan organisasi yang luas.²⁶

Kerjasama merupakan salah satu bentuk interaksi sosial. Menurut Abdulsyani, kerjasama adalah suatu bentuk proses sosial, dimana didalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing.²⁷

Kerjasama juga diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan bersama.²⁸

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kerjasama adalah partisipasi untuk memperoleh pengertian, dukungan kepercayaan dan penghargaan dari masyarakat umum. Partisipasi tersebut

²⁵ Adi Putra, ‘‘ Perencanaan Pendidikan di Sekolah, Madrasah, dan Pondok Pesantren ‘‘, *Jurnal Idaroh*, Vol. 1, No. 1, Juni, h. 75

²⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2010), 476

²⁷ Abdulsyani, *Sosiologi Skematika, Teori, dan Terapan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), h.156

²⁸ W.J.S. Purwadarminta, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1985), .h.492.

antara lain berujud bantuan administrasi secara langsung dan tidak langsung yang mendukung penyelenggaraan pendidikan di sekolah. Adanya kerjasama sekolah dengan masyarakat itu sebagai usaha untuk mewujudkan tujuan pemerintah dalam pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Untuk mencapai tujuan itu harus ada hubungan yang harmonis antara lembaga pendidikan dengan masyarakat.

Kepala madrasah seharusnya mampu menjalin kerja sama yang baik dengan para orang tua siswa yang tergabung dalam komite, karena sesuai dengan program pemerintah dalam menjalankan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) kepala madrasah diberi otonomi yang lebih luas dalam menyelenggarakan dan mengambil kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pembelajaran, pembenahan sarana dan prasarana pendukung madrasah dan kebijakan dalam merangkul mitra madrasah untuk melaksanakan segenap program madrasah. Dalam menjalankan tugas-tugas ini diharapkan kepala madrasah dapat merangkul Komite sebagai mitra utama dalam melaksanakan semua program kerja yang telah dibuat.

2. Teknik kerjasama

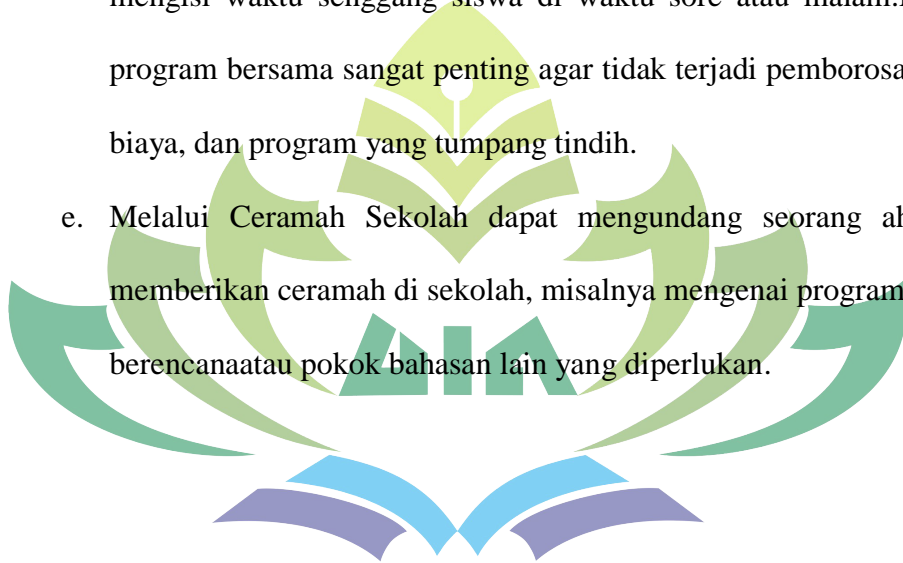
Kerjasama Kepala madrasah dengan masyarakat menurut Suryo Subroto antara lain:²⁹

- a. Melalui Badan Komite Sekolah, Komite sekolah adalah organisasi yang beranggotakan orang tua siswa atau anggota masyarakat yang mempunyai minat terhadap suatu sekolah. Biasanya, setiap sekolah memiliki satu organisasi komite sekolah. Jadi, seorang anggota masyarakat dapat menjadi anggota komite sekolah di beberapa madrasah. Melalui komite sekolah diharapkan bantuan dari masyarakat datang, misalnya berupa uang, alat pendidikan, gedung, dan barang keperluan sekolah.
- b. Melalui Konsultasi Sekolah dapat mengadakan konsultasi dengan seorang ahli yang ada di masyarakat, misalnya tentang siswa yang mengalami hambatan. Untuk itu guru dapat langsung berkonsultasi dengan dokter, psikolog, dan sebagainya. Hasil konsultasi tersebut dipakai sebagai pedoman pembinaan siswa di sekolah.
- c. Melalui rapat bersama sekolah dapat mengundang organisasi perseorangan yang bersimpati terhadap pendidikan untuk rapat bersama dalam rangka membahas suatu masalah. Rapat tersebut dipimpin oleh kepala sekolah atau ahli yang ditunjuk. Dalam rapat itu, misalnya dibahas tentang pendidikan lingkungan agar tercipta

²⁹ Suryo Subroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Reneka Cipta, 2004), h

pendidikan yang baik atau masalah-masalah lain, seperti cara penanganan masalah kenakalan remaja.

- d. Melalui Penyusunan Program Bersama Biasanya, sekolah memiliki program tahunan, baik bersifat kurikuler maupun kokurikuler. Tentu saja program sekolah tersebut disodorkan terlebih dahulu kepada masyarakat. Kemudian, masyarakat diminta untuk menyusun program lain yang menunjang program sekolah atau program tambahan untuk mengisi waktu senggang siswa di waktu sore atau malam. Penyusunan program bersama sangat penting agar tidak terjadi pemborosan tenaga, biaya, dan program yang tumpang tindih.
- e. Melalui Ceramah Sekolah dapat mengundang seorang ahli untuk memberikan ceramah di sekolah, misalnya mengenai program keluarga berencana atau pokok bahasan lain yang diperlukan.



3. Hubungan Kerjasama Kepala Madrasah Pendidik dengan Masyarakat

a. Kerjasama Kepala Madrasah dengan Pendidik

Adapun kerjasama antara kepala madrasah dengan pendidik antara lain: kepala madrasah mensosialisasikan program yang sudah dirancang kepada guru dalam bentuk rapat, dan menampung usulan-usulan guru, seperti dalam penerimaan siswa baru, dalam pembagian wali kelas, persiapan UTS, UN, dan tugas pembuatan kisi-kisi soal ujian.³⁰

Salah satu cara yang ditempuh oleh kepala madrasah dalam melakukan kerjasama dengan pendidik (guru) adalah: 1) melibatkan pendidik (guru) dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas siswa, 2) melibatkan pendidik dalam setiap event pendidikan, pelatihan, kegiatan-kegiatan siswa yang menunjang dalam pendidikan dan sosial, 3) melibatkan pendidik untuk peningkatan kemampuan dalam pengajaran (seminar, MGMP, pelatihan pengajaran).³¹

Kerjasama yang dilaksanakan oleh kepala madrasah dan pendidik dengan tujuan diantaranya adalah untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh pendidik dan siswa dalam kegiatan belajar mengajar, Kepala madrasah dalam menghadapi masalah-masalah yang timbul di lingkungan madrasah, melalui berbagai cara yaitu :

³⁰ Yusni Sari, "Peningkatan Kerjasama di Sekolah Dasar", *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. No.1, Oktober 2013

³¹ Lato Hardi, Kerjasama Kepala Sekolah dengan Guru, tersdia: <http://beringinkomputer.blogspot.com/2008/08/kerja-sama-kepala-sekolah-dengan-guru.html>, (diakses 28/4/2019, 9:38 WIB)

- a. Membicarakan dengan staf / wakil dan personil yang terkait
- b. Mendiskusikan permasalahan yang ada.
- c. Mengambil kesimpulan dari hasil diskusi tersebut
- d. Mengambil tindakan yang tepat sebagai pemecahan permasalahan.

Selain cara di atas kepala madrasah dalam mengatasi masalah yang di hadapi tidak langsung memberikan solusi akan tetapi kepala madrasah hanya menyumbang / memberikan ide, gambaran, masukan mengenai berbagai informasi yang berkaitan dengan kegiatan pembelajaran, sehingga guru mampu menentukan solusi / jalan keluar yang tepat untuk menghadapi masalah yang berkaitan dengan PBM / KBM, jadi kepala madrasah berfungsi sebagai motivator, fasilitator dan mediator.

Dalam melaksanakan kerja sama kepala madrasah dan pendidik memiliki posisi yang dinamis, yaitu di sesuaikan dengan kondisi kepala madrasah memposisikan sebagai pemimpin dalam kondisi tertentu dan sebagai rekan kerja pada saat pelaksanaan kerja sama.

Kerjasama dapat dibentuk melalui komunikasi antara pimpinan maupun karyawan dalam memberikan keterangan tentang pekerjaan kepada karyawan lain. Kerja sama yang harmonis ini diharapkan dapat meningkatkan kerja para karyawan, karena komunikasi berhubungan secara langsung terhadap proses pembinaan perilaku manusia dalam organisasi. Kerjasama dapat dibentuk melalui komunikasi antara pimpinan maupun karyawan dalam memberikan keterangan tentang

pekerjaan kepada karyawan lain. Kerja sama yang harmonis ini diharapkan dapat meningkatkan kerja para karyawan, karena komunikasi berhubungan secara langsung terhadap proses pembinaan perilaku manusia dalam organisasi.³²

b. Kerjasama Kepala Madrasah dengan Masyarakat

Menurut Dirjen PMPTK dengan adanya kerjasama dan partisipasi kepala sekolah dengan masyarakat, maka kepala madrasah akan memiliki akuntabilitas terhadap pihak-pihak tersebut yang merupakan kewajiban kepala madrasah untuk selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol.

Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin tinggi tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab dan makin besar pula tingkat dedikasinya. Esensi hubungan kepala madrasah dan masyarakat (komite sekolah) adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat terutama dukungan moral dan finansial.

Hubungan kepala madrasah dengan masyarakat merupakan jalinan interaksi yang diupayakan oleh kepala madrasah agar dapat diterima di tengah-tengah masyarakat untuk mendapatkan aspirasi, simpati dari masyarakat. Dan mengupayakan terjadinya kerjasama yang baik antar sekolah dengan masyarakat untuk kebaikan bersama,

³² Dwi Agung Nugroho Ariant, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan", *Jurnal Economia*, Volume 11, Nomor 2, Oktober 2015, h. 178

atau secara khusus bagi sekolah penjalinan hubungan tersebut adalah untuk mensukseskan program-program sekolah yang bersangkutan sehingga sekolah tersebut bisa tetap eksis.

*In work teams, the problem solving demands placed on members are much greater than in individual-based systems. Especially in self-managed teams, employees are expected not to ask supervisors to solve problems, but to take initiative to solve problems themselves. Even if teams are not self-managing, members are still often expected to participate in problem solving.*³³

Sustisna dikutip oleh Mulyasa mengemukakan maksud hubungan kepala sekolah dengan masyarakat (1) untuk mengembangkan pemahaman tentang maksud-maksud dan sarana-sarana dari sekolah, (2) untuk menilai program sekolah, (3) untuk mempersatukan orang tua murid dan guru dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan anak didik, (4) untuk mengembangkan kesadaran tentang pentingnya pendidikan sekolah dalam era pembangunan, (5) untuk membangun dan memelihara kepercayaan masyarakat terhadap sekolah, (6) untuk memberitahu masyarakat tentang pekerjaan sekolah, (7) untuk mengarahkan dukungan dan bantuan bagi pemeliharaan dan peningkatan program sekolah.³⁴

Hubungan kepala madrasah dengan masyarakat sangat besar manfaatnya dan artinya bagi kepentingan pembinaan dukungan moral, dan pemanfaatan masyarakat sebagai sumber belajar. Bagi masyarakat dapat mengetahui berbagai hal mengenai kepala madrasah dan inovasi-

³³ Michael J. Stevens, 'The Knowledge Skill, and Ability Requirement for Teamwork: Implication For Human Resource Management', *Journal Management*, Vol. 20 No. 2, 1994, h. 509

³⁴ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bnadung, 2006), cet. VIII, h 164

inovasi yang dihasilkan, menyalurkan kebutuhan berpartisipasi dalam pendidikan, melakukan tekanan, dan tuntutan terhadap sekolah.

Adapun sifat kerjasama kepala madrasah dengan masyarakat dapat merupakan:

- a. Hubungan timbal balik yang menghasilkan manfaat bagi kedua belah pihak.
- b. Hubungan yang bersifat suka rela berdasarkan prinsip bahwa sekolah merupakan bagian yang tak terpisahkan (integral) dari masyarakat.
- c. Hubungan yang bersifat kontinyu atau berkesinambungan antara sekolah dengan masyarakat.
- d. Hubungan keluar madrasah atau “external public relation” guna menambah simpati masyarakat terhadap madrasah.

4. Bentuk Kerjasama Kepala Madrasah dan Masyarakat

Berbagai bentuk kerjasama yang dapat dikembangkan dengan berbagai institusi tersebut antara lain:

- a) Pemberian atau penggunaan fasilitas bersama. Berbagai fasilitas yang tidak dimiliki oleh madrasah mungkin saja terdapat dan dimiliki oleh lembaga tertentu. Untuk menunjang kegiatan pendidikan madrasah dapat membangun kerjasama dengan pemilik fasilitas tersebut. Misalnya tempat pameran, gedung olah raga dan lain-lain.

b) Pelaksanaan kegiatan peningkatan kemampuan siswa. Misalnya madrasah ingin meningkatkan pemahaman dan kemampuan siswa tentang kesehatan, dapat bekerjasama dengan puskesmas dalam memanfaatkan berbagai fasilitas termasuk fasilitas SDM, ingin melaksanakan pentas seni sekolah dapat bekerjasama dengan lembaga kesenian di masyarakat untuk memanfaatkan berbagai fasilitas kesenian (alat-alat seni, seperti seni tradisional).

c) Pemanfaatan sumber daya manusia secara mutualisme, sekolah dapat memanfaatkan sumber daya manusia di masyarakat dan sebaliknya masyarakat dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang dimiliki.

Bentuk-bentuk kerjasama kepala madrasah dengan masyarakat merujuk pada Pasal 4 PP Nomor 39 Tahun 1992 yang meliputi: a.) mengikutsertakan wali murid dalam menunjang pelaksanaan pendidikan.

b) Pemberian bantuan tenaga ahli. C) Mendayagunakan tokoh-tokoh masyarakat untuk turut menunjang pelaksanaan pendidikan.³⁵

³⁵ Peraturan Pemerintah Tentang Peran serta Masyarakat Dalam Pendidikan Nasional, tersedia: http://hukum.unsrat.ac.id/pp/pp_39_2000.pdf, (diakses 28/4/2019, 18.04 WIB)

D. Komunikasi

Istilah komunikasi dalam bahasa Inggris *communication* mempunyai banyak arti. Menurut asal katanya (*etimologi*), istilah komunikasi berasal dari bahasalatin, yaitu *communis*, yang berarti sama (*common*). Darikata *communis* berubah menjadi kata kerja *communicare*, yang berarti menyebarkan atau memberitahukan informasi kepada pihak lain guna mendapatkan pengertian yang sama.³⁶

Dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan dan berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami”.³⁷

Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih dengan maksud mengubah tingkah laku mereka. Sedangkan menurut Anwar Arifin komunikasi berarti suatu upaya bersama-sama orang lain, atau membangun kebersamaan dengan orang lain dengan membentuk perhubungan.³⁸

Terkait dengan tugas kepala sekolah dalam menjalankan perannya di dalam kehidupan sehari-hari tentu tidak terlepas dari komunikasi. Sebagaimana diketahui bahwa komunikasi sangat esensi dalam kehidupan komunitas sekolah, selayaknya aliran darah dalam tubuh manusia. Dalam mengemban tugasnya, kepala sekolah perlu berkomunikasi dengan seluruh

³⁶ Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Komunikasi*, (Yogyakarta : CV. AndiOffset, 2005), h. 153

³⁷ Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), Edisi III, h. 79.

³⁸ Ernie Tisnawati, Kurniwan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005), h. 295-296

anggota komunitas sekolah untuk mengajak, memberikan perintah, mengatur, menyampaikan, memberikan dorongan dan membangun pengertian dari orang yang dipimpinnya. Di sini kepala sekolah mutlak memerlukan kemampuan komunikasi, sebagaimana salah satu kompetensi yang harus dikuasai.³⁹ Dalam hal ini komunikasi dijadikan sebagai landasan untuk melakukan hubungan dan pembinaan yang efektif dengan staf, guru, maupun siswa dalam rangka meningkatkan kualitas informasi dan hasil belajar mengajar agar tujuan yang diharapkan dalam suatu lembaga pendidikan yang dipimpin oleh kepala sekolah dapat tercapai.

Komunikasi yang merupakan aspek penting dalam menjalankan kegiatan sehari-hari juga dilakukan oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan. Mengingat sebagian besar waktu kerja kepala sekolah adalah berkomunikasi, baik dengan diri sendiri atau intrapersonal maupun dengan anggota komunitasnya atau antarpersonal. Danim dan Suparno melihat dari aspek antarpersonal, kemampuan kepala sekolah berkomunikasi secara persuasif senantiasa perlu ditumbuhkembangkan.

Dalam proses manajemen dan kepemimpinan faktor komunikasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan. Dengan komunikasi dapat diwujudkan hubungan dalam lingkungan organisasi dan hubungan ke luar. Komunikasi merupakan salah satu aspek penting dalam aktivitas manajerial. Tanpa komunikasi yang baik, lingkungan organisasi akan menjadi

³⁹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 13.

kurang harmonis dan dengan pihak luar tidak akan terjalin hubungan kerjasama yang lebih baik. Pada hakekatnya manajemen dan kepemimpinan adalah untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kerjasama dengan orang lain, maka tentu saja di antara manusia-manusia yang bekerjasama itu, harus ada komunikasi.

Kerjasama tidak akan mungkin tercipta tanpa komunikasi. Demikian juga dengan organisasi atau perusahaan tidak akan dapat melepaskan diri dari proses komunikasi, melainkan harus ada kontak dengan dunia luar yang dibina melalui saluran komunikasi yang tepat.

Komunikasi merupakan alat bagi kepala sekolah untuk berinteraksi dengan personil lainnya, sehingga dapat menumbuhkan saling pengertian, kepercayaan, menyelesaikan masalah akibat salah paham dan memadukan pendapat serta meluruskan salah penafsiran terhadap suatu masalah.

*Communication network. The arrangement of communication network or channels among members can exert a powerful influence upon team performance.*⁴⁰

Berbicara mengenai komunikasi yang efektif, terdapat lima hukum komunikasi yang efektif, karena sesungguhnya komunikasi itu pada dasarnya upaya bagaimana kita meraih perhatian, cinta kasih, minat, kepedulian, simpati, tanggapan maupun respon dari orang lain. Berikut penjelasannya:

⁴⁰ Michael J. Stevens, *Opcit*, h. 511

- a. *Respect*. Rasa hormat dan saling menghargai setiap individu sebagai hukum pertama yang menjadi sasaran pesan yang kita sampaikan. Yang perlu diingatkan bahwa pada dasarnya manusia ingin dihargai dan dianggap penting, jika kita harus mengkritik hendaknya dilakukan dengan *respect* terhadap harga diri dan kebanggaan seseorang.
- b. *Empathy*, salah satu prasyarat utama dalam memiliki sifat empati adalah kemampuan untuk mendengarkan atau mengerti terlebih dahulu sebelum didengar dan dimengerti oleh orang lain. Empati sebagai kemampuan untuk mendengar atau siap untuk menerima masukan ataupun umpan balik dengan sikap yang baik.
- c. *Audible*. Empati berarti harus mendengar terlebih dahulu dan mampu menerima umpan balik dengan baik, maka *audible* berarti pesan yang kita sampaikan dapat diterima oleh penerima pesan
- d. *Clarity*. Hal ini dapat pula berarti keterbukaan dan transparansi. Dalam berkomunikasi perlu dikembangkan sifat terbuka, sehingga dapat menimbulkan sifat percaya dari penerima pesan atau anggota tim kita. Karena tanpa adanya keterbukaan akan timbul sikap saling curiga dan pada gilirannya akan menimbulkan turunnya semangat kerja dalam tim.
- e. *Humble*. Sikap ini merupakan unsur yang terkait dengan hukum pertama dengan rasa menghargai orang lain, biasanya didasari oleh sikap rendah hati yang kita miliki.⁴¹

⁴¹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), h.58

1. Fungsi Komunikasi

Komunikasi apabila diartikan secara luas bukan hanya sebagai pertukaran berita atau pesan, akan tetapi diartikan sebagai kegiatan individu atau kelompok saling menukar informasi, data, fakta dan ide. Mengacu pada pengertian tersebut, menurut Widjaja makna fungsi komunikasi dalam setiap sistem sosial adalah sebagai berikut:

- a) Informasi; pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, data, gambar, fakta, pesan, opini, dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan bereaksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain dapat mengambil keputusan yang tepat.
- b) Sosialisasi; penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif.
- c) Motivasi; menjelaskan tujuan setiap masyarakat, mendorong untuk menentukan pilihan dan keinginannya.
- d) Perdebatan dan diskusi; saling menukar fakta yang diperlukan untuk menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik.
- e) Pendidikan; pengalihan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perkembangan intelektual.
- f) Memajukan kebudayaan; penyebaran hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu.
- g) Hiburan; penyebarluasan sinyal, simbol, suara, tari, kesenian, musik, olahraga, permainan dan lain-lain untuk rekreasi.

- h) Integrasi; menyediakan bagi bangsa, kelompok dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang diperlukan agar saling kenal dan mengerti.⁴²

Menurut Rudolf F. Verderber menerangkan fungsi komunikasi yaitu; Komunikasi mempunyai dua fungsi. 1), fungsi social, yakni untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukkan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan. 2), fungsi pengambilan keputusan, yakni memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu, seperti: apa yang akan kita makan pagi hari, apakah kita akan kuliah atau tidak, bagaimana belajar menghadapi tes.⁴³

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi komunikasi adalah berhubungan dan mengajak orang lain untuk mengerti dan memahami yang ingin disampaikan dalam mencapai tujuan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan dalam bekerja sama dengan orang lain baik melalui komunikasi verbal atau tertulis.

Dalam hal ini, komunikasi merupakan suatu proses pertukaran pesan yang menghasilkan suatu tingkat pembagian makna di antara pengirim dan penerima pesan yang dalam suatu organisasi disebut sebagai model. Menurut Lewis dikutip Syafaruddin model komunikasi dapat berfungsi atau mempunyai ciri sebagai berikut: (1) Komunikasi organisasi terjadi sebagai suatu sistem terbuka, (2) komunikasi organisasi melibatkan aliran pesan, bentuk dan saluran, (3) komunikasi organisasi melibatkan tujuan

⁴² Widjaja A.W. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), h. 9.

⁴³ Rudolph F. Verderber, dan Kathleen S. Verderber, *Communicate* (USA: Wadsworth, 2005).

manajemen, proses perubahan, inovasi dan pertumbuhan, (4) komunikasi organisasi melibatkan sikap orang-orang, perasaan, hubungan, dan keterampilan-keterampilan.⁴⁴

2. Jenis Jenis Komunikasi

Manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan hubungan dengan orang disekitarnya, salah satunya dengan melakukan komunikasi. Menentukan pilihan mengenai jenis komunikasi apa yang sebaiknya digunakan juga menjadi faktor penentu keefektifan dalam berkomunikasi.

Menurut Rachmadi dalam komunikasi antarmanusia dikenal tiga macam bentuk komunikasi, yaitu: 1) Komunikasi intrapribadi (*intrapersonal communication*) yaitu komunikasi dengan diri sendiri, 2) Komunikasi dengan orang lain *interpersonal communication*, 3) Komunikasi melalui media massa (*mass media communication*).⁴⁵

Menurut Suranto A.W, jenis komunikasi dapat diklasifikasikan berdasarkan jumlah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi, meliputi:

⁴⁴ Syafaruddin, *Manajemen Organisasi Pendidikan: Perspektif Sains dan Islam* (Medan: Perdana Publishing, 2015), Cet, 1, h. 102.

⁴⁵ F. Rachmadi, *Public Relations Dalam Teori Dan Praktek* (Jakarta: Gramedia, 1996), h.

- a) Komunikasi intrapersonal (*intrapersonal communication*) yaitu komunikasi yang terjadi dalam diri sendiri.

Menurut Devito dalam Effendy komunikasi intrapersonal atau komunikasi intrapribadi merupakan komunikasi dengan diri sendiri dengan tujuan untuk berpikir, melakukan penalaran, menganalisis dan merenung.

Rosmawaty mengatakan komunikasi intrapersonal adalah suatu proses pengolahan informasi, meliputi sensasi, persepsi, memori, dan berpikir.⁴⁶ Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi intrapersonal adalah komunikasi yang dilakukan oleh diri sendiri yang bertujuan untuk berfikir, melakukan penalaran, menganalisis dan merenung.

- b) Komunikasi antarpersonal (*interpersonal communication*) yaitu komunikasi antara seorang dengan orang lain, bisa berlangsung secara tatap muka maupun dengan bantuan media.

Komunikasi antarpribadi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau di antara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika (*the process of sending and receiving messages between two persons, or among a small group of persons, with some effect and some immediate feedback*).

⁴⁶ Rosmawaty, *Mengenal Ilmu Komunikasi* (Bandung: Widya Padjadjaran. 2010).

Komunikasi antarpribadi merupakan komunikasi dari mulut ke mulut yang terjadi dalam interaksi tatap muka antara beberapa pribadi.

Beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah penyampaian dan penerimaan pesan antara dua orang secara tatap muka langsung atau melalui berbagai media dengan menggunakan bahasa verbal dan non verbal.

- c) Komunikasi kelompok (*group communication*) yaitu proses komunikasi yang berlangsung dalam satu kelompok.

Sedangkan menurut B. Curtis, James J. Floyd, dan Jerril L. Winsor menyatakan komunikasi kelompok terjadi ketika tiga orang atau lebih bertatap muka, biasanya di bawah pengarahan seorang pemimpin untuk mencapai tujuan atau sasaran bersama dan mempengaruhi satu sama lain.⁴⁷

Komunikasi kelompok adalah suatu bidang studi, penelitian dan penerapan yang menitikberatkan, tidak hanya pada proses kelompok secara umum, tetapi juga pada perilaku komunikasi individu-individu pada tatap muka kelompok diskusi kecil.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa komunikasi kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok diskusi, atau suatu komite yang tengah berapat untuk mengambil suatu keputusan.

⁴⁷ B. Curtis, James J. Floyd, dan Jerril L. Winsor, *Komunikasi Bisnis & Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2005), h. 149.

- d) Komunikasi massa (*mass communication*) yaitu proses komunikasi yang melibatkan banyak orang.

Ardianto menyatakan bahwa komunikasi massa adalah produksi dan distribusi yang berlandaskan teknologi dan lembaga dari arus pesan yang kontinyu serta paling luas dimiliki orang dalam masyarakat industri.⁴⁸

Nurudin komunikasi massa adalah suatu proses dimana organisasi media memproduksi pesan-pesan dan mengirimnya kepada public. Melalui proses ini Universitas Sumatera Utara diharapkan sejumlah pesan yang dikirimkan akan digunakan dan dikonsumsi oleh *audience*.⁴⁹

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi massa adalah komunikasi yang ditujukan kepada sejumlah audien yang tersebar, heterogen, dan anonim melalui media massa cetak ataupun elektronik sehingga pesan yang diterima secara serentak dan sesaat. Konteks komunikasi massa dikaitkan dengan komunikasi publik. Komunikasi publik adalah komunikasi antara komunikasi antara seorang pembicara dengan khalayak, yang tidak dikenali satu persatu. Komunikasi demikian sering juga disebut pidato, ceramah, atau kuliah (umum).

⁴⁸ Elvinaro Ardianto, *Komunikasi Massa: Suatu Pengantar* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media. 2004), h. 3-4.

⁴⁹ Nurudin, *Pengantar Komunikasi Massa* (Jakarta: Rajawali Pers. 2009), h. 11.

3. Unsur-unsur Komunikasi

Komunikasi dapat berjalan baik dan lancar jika pesan yang disampaikan seseorang yang didasari dengan tujuan tertentu dapat diterimanya dengan baik dan dimengerti. Suksesnya suatu komunikasi apabila dalam penyampaianya menyertakan unsur-unsur komunikasi, Sedangkan Claude E. Shannon dan Warren Weaver menyatakan bahwa proses komunikasi memerlukan unsur pengirim, *transmitter*, sinyal, penerima dan tujuan.

Menurut Wilbur schramm unsur-unsur komunikasi dibagi menjadi tiga yaitu; Komunikator, Pesan dan Komunikan. Sedangkan menurut David K. Berlo unsur komunikasi dapat dibagi menjadi empat yang biasa disebut "SMCR", yaitu; *Source* (pengirim), *Message* (pesan), *Channel* (saluran-media) dan *Receiver* (penerima).

Menurut Harold D. Lasswell dalam Mulyana Kontribusi Lasswell pada ilmu komunikasi banyak ditemukan dalam bukunya *propaganda and communication in World History*, yang memuat unsur-unsur komunikasi, yaitu; *who* adalah komunikator, *says what* adalah pesan, *in with channel* adalah saluran, *to whom* adalah komunikan dan *with what effect* adalah efek.⁵⁰

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam komunikasi memiliki komponen-komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan antara komponen yang satu dengan komponen yang lainnya walaupun adanya faktor-faktor yang memengaruhi dalam berlangsungnya komunikasi yang terjadi.

⁵⁰ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007), h. 62-66.

4. Teknik Komunikasi

Teknik komunikasi ialah cara yang dianggap tepat untuk mengerjakan sesuatu dan merupakan kecakapan yang dimiliki oleh orang yang memiliki keahlian tertentu. Teknik komunikasi merupakan keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam menyampaikan informasi kepada pihak lain sehingga informasi yang disampaikan dapat diterima dengan cepat dan tepat oleh penerima informasi. Secara singkat bahwa teknik komunikasi adalah kecakapan dalam berkomunikasi.

Beberapa teknik komunikasi, yaitu (1) teknik kepercayaan, (2) teknik perhubungan, (3) teknik kepuasan, (4) teknik kejelasan, (5) teknik kesinambungan dan konsistensi, (6) teknik persesuaian, dan (7) teknik penggunaan saluran yang tepat.⁵¹

- a) Teknik Kepercayaan (*credibility technique*) berarti antara komunikator dengan komunikan harus saling mempercayai. Tidak adanya saling percaya akan menghambat komunikasi.
- b) Teknik Perhubungan (*context technique*) berarti informasi yang disampaikan harus saling berhubungan. Antara informasi yang baru disampaikan tidak bertentangan dengan informasi yang terdahulu. Apabila hal ini terjadi harus segera diberi penjelasan mengapa hal tersebut dapat terjadi.

⁵¹ Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Komunikasi*, (Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2005), h. 172.

- c) Teknik Kepuasan (*content technique*) bahwa komunikasi harus memberikan kepuasan kepada kedua belah pihak. Hal ini akan terjadi apabila komunikasi berlangsung secara timbal-balik (dua arah).
- d) Teknik Kejelasan (*clarity technique*) bahwa informasi yang disampaikan harus jelas. Kejelasan ini meliputi kejelasan akan isi informasi yang disampaikan, kejelasan akan tujuan yang akan dicapai, kejelasan bahasa yang dipergunakan.
- e) Teknik Persesuaian (*concord technique*) berarti pengiriman berita harus disesuaikan dengan kemampuan dan pengetahuan yang pihak penerima berita, sebaiknya mempergunakan istilah-istilah yang mudah dimengerti oleh pihak penerima berita. Pengiriman informasi juga harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang memungkinkan informasi itu dapat diterima dengan baik oleh komunikan. Dalam hal ini dapat kita ambil contoh misalnya seorang bawahan akan mengajukan suatu program kepada pimpinan. Apabila program itu diajukan pada saat pimpinan sedang menghadapi persoalan yang berat, sudah tentu program tersebut tidak akan diterima. Kemungkinan besar program itu akan diterima apabila diajukan pada saat pimpinan sedang santai, pada waktu istirahat, makan bersama dan sebagainya.

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, artinya bahwa semakin intens komunikasi yang dilakukan maka akan semakin meningkatkan semangat kerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan sangat membutuhkan proses yang lama, salah

satunya proses komunikasi harus berjalan efektif karena komunikasi merupakan bagian integral dari suatu proses manajemen. Melalui komunikasi yang efektif, kerja sama yang harmonis dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan.

5. Pola Komunikasi

Aktivitas komunikasi dalam suatu organisasi tidak terlepas dari bentuk komunikasi internal dan eksternal. Komunikasi internal adalah pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan mereka dalam suatu perusahaan atau organisasi tersebut, lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertical di dalam suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Brennan, dalam Effendy mengemukakan:

Upaya yang dilakukan dalam menyampaikan pesan, ide, gagasan serta informasi lainnya dapat terjadi dalam konteks secara vertikal, horizontal, maupun secara diagonal di dalam suatu organisasi. Sedangkan komunikasi eksternal merupakan komunikasi antara pimpinan atau anggota organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Desain organisasi harus memungkinkan terjadinya komunikasi ke empat arah yang berbeda yaitu ke bawah, ke atas, horizontal, dan diagonal. Keempat arah komunikasi ini merupakan kerangka komunikasi dalam tubuh organisasi.⁵²

⁵² Onong Uchjana Effendi, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung: Remaja Karya, 1984), h. 155.

Senada dengan effendi Pola komunikasi menurut Gibson antara lain:

- a) Komunikasi ke Bawah (Downward Communication) Komunikasi ke bawah mengalir dari individu tingkat atas hierarki kepada orang-orang di tingkat bawah. Bentuk komunikasi ke bawah yang paling umum adalah instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijakan, prosedur, buku pedoman, dan publikasi perusahaan.
- b) Komunikasi ke Atas (Upward Communication) Komunikasi ke atas mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas organisasi. Komunikator berada di tingkat bawah organisasi, sedangkan penerima berada di tingkat atas. Beberapa arus komunikasi ke atas yang paling umum adalah kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur naik banding.
- c) Komunikasi Horizontal Komunikasi horizontal mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini perlu dilakukan untuk mengkoordinasi dan mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi. Komunikasi horizontal misalnya, komunikasi antar departemen dalam suatu organisasi.⁵³
- d) Komunikasi Diagonal, Komunikasi diagonal bersilang melintasi fungsi dan tingkatan dalam organisasi, serta penting dalam situasi di mana anggota tidak dapat berkomunikasi lewat saluran.

⁵³ Gibson Ivansenvich & Donelly, *Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1993), h. 28.

Dalam Al-Quran dan Al-Hadits ditemukan berbagai panduan agar komunikasi berjalan dengan baik dan efektif. Kita dapat mengistilahkannya sebagai kaidah, prinsip, atau etika berkomunikasi dalam perspektif Islam. Kaidah, prinsip, atau etika komunikasi Islam ini merupakan panduan bagi kaum muslim dalam melakukan komunikasi, baik dalam komunikasi intrapersonal, interpersonal dalam pergaulan sehari-hari, berdakwah secara lisan dan tulisan, maupun dalam aktivitas lain.

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٩﴾

Artinya “Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah di belakang mereka, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraannya)nya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang Benar.” (Q.S An-Nisa: 9)⁵⁴

Berdasarkan ayat diatas dijelaskan bahwa Etika-etika komunikasi islam ada enam jenis gaya bicara atau pembicaraan (*qaulan*) yaitu: 1) *Qaulan Sadīdan* (perkataan benar, lurus, jujur), 2) *Qaulan Balīghan* (perkataan yang membekas pada jiwa, tepat sasaran, komunikatif, mudah mengerti), 3) *Qaulan Maisyūra* (perkataan yang ringan), 4) *Qaulan Layyina* (perkataan yang lemah lembut), 5) *Qaulan Karīma* (perkataan yang mulia). 6) *Qaulan Ma ‘rūfa* (perkataan yang baik).

⁵⁴ Abu Ya’la al-Maushuly, Opcit; h. 116

E. Umpan balik

1. Pengertian Umpan Balik

Menurut Wibowo umpan balik adalah informasi tentang proses pelaksanaan kinerja individu, kelompok, atau organisasi dalam rangka pencapaian tujuan.⁵⁵

Umpan balik diartikan sebagai informasi yang menyampaikan kemajuan (*progress*) yang paling *up date* sudah dicapai pada sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan.⁵⁶

Umpan balik (*feedback*) adalah faktor yang sangat penting bagi manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya dalam mendukung, pencapaian kinerja.⁵⁷

Umpan balik merupakan informasi yang berkaitan kinerja sehingga memiliki kontribusi penting dalam mendorong perbaikan kinerja. Seorang Manajer selalu membutuhkan informasi sejauh mana kemajuan atau sasaran kerja yang sudah dicapainya. Informasi ini akan mendorong usaha yang lebih keras dalam sampai ukuran yang ditargetkan dicapai. Dorongan untuk mencapai kinerja manajer pabrik berasal dari sistem organisasi yang mengharuskannya, metode manajemen yang tepat, kepemimpinan dan hal lainnya. Yang tak kalah penting adalah dorongan dari internal individu

⁵⁵ Wibowo, Op.Cit., h. 136

⁵⁶ Hasbullah, "Analisis Pengaruh Orientasi Umpan Balik Dan Orientasi Tujuan Terhadap Kinerja Manajer Pabrik", *Jurnal Pasti Volume*, XII No. 1, h. 132 - 141

⁵⁷ Hasbullah, "Konsep Diri Dan Orientasi Tujuan Sebagai Faktor Penting Dalam Orientasi Umpan Balik Manajer Dalam Mendukung Proses PDCA", *Jurnal Teknologi*, Vol. 7, No.1 Januari 201, Issn 2088-3315

berupa konstruk Orientasi umpan balik menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja.

Umpan balik dalam hal ini berupa kemungkinan pengalaman dan pengetahuan kinerja pada masa lalu, yang gunanya untuk meninjau kembali perencanaan kinerja.

Seseorang melakukan sesuatu dengan lebih baik bila mereka memperoleh umpan balik mengenai seberapa mereka maju ke arah tujuan karena umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan antara yang mereka kerjakan dan yang mereka inginkerjaan.⁵⁸

Pemimpin adalah seorang guru bagi setiap anggota tim untuk mengembangkan keahlian masing-masing. Menjadi sangat penting cara pemimpin menilai, mengkritik atau memberikan masukan kepada anggota. Jika terdapat kekeliruan atau tidak sesuai dengan kepribadian anggota alih-alih termotivasi anggota bisa jadi enggan dan merasa kecil sehingga bisa menghambat produktivitas.

Berikut beberapa hal yang layak diperhatikan jika ingin memberikan kritikan, masukan atau umpan balik kepada anggota tim

⁵⁸ Nurlelahayati1, Mirna Indriani2, Fazli Syam BZ, "Pengaruh Umpan Balik Anggaran, Evaluasi Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja", *jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, Volume 3 Nomor 2, September 2017 ISSN. 2502-6976, h, 138

- a. Keterbukaan, Dalam teori komunikasi keterbukaan memegang peran penting dalam hubungan di dalam tim, pun demikian dalam memberikan kritik atau saran kepada tim. Jangan terlalu sering memberikan motivasi-motivasi yang bisa mengurangi poin kritik pada kalimat-kalimat yang digunakan saat rapat atau evaluasi. Cari momen yang tepat dan sampaikan kritik dengan cara-cara yang tepat
- b. Spesifik, Salah satu jenis umpan balik yang sensitif adalah kritik. Dalam memberikan kritikan bisa dicoba dengan menyampaikan hal yang spesifik. Misalnya, “Saya kurang suka dengan laporan bulanan yang dibuat tempo hari, apakah ada masalah?”. Kemudian sampaikan kritik secara pribadi, sehingga bisa menggambarkan tujuan kita, memperbaiki bukan untuk mempermalukan.
- c. Kejelasan, terkadang ada anggapan ketika pemimpin memberikan kritik atau umpan balik adalah tanda-tanda seorang anggota tim tidak dipertahankan. Untuk menghindari anggapan seperti ini, dan membantu anggota tim keluar dari permasalahan dan performa yang kurang sesuai sampaikan umpan balik dengan alasan yang jelas. Misalnya dengan menyampaikan alasan bahwa ada target yang dikejar dan mau tidak mau harus berubah lebih baik lagi, atau alasan lain misalnya umpan balik diberikan bersamaan dengan kesempatan untuk mengembangkan diri dengan mengikuti pelatihan atau semacamnya.⁵⁹

⁵⁹ <https://dailysocial.id/post/pemimpin-dan-bagaimana-seharusnya-memberikan-umpan-balik>, (diakses 28/4/2019, 19.11 WIB)

Umpan balik atau *feedback* adalah penghubung akhir dalam suatu mata rantai komunikasi. Umpan balik itu merupakan suatu tanggapan penerima pesan yang memungkinkan pengirim untuk menilai efektivitas suatu pesan. *Feedback* ini bisa berupa suatu sinyal yang bentuknya dapat berupa senyuman, tertawa, sikap murung, atau bahkan memberi komentar. Adanya umpan balik akan dapat menunjukkan adanya faktor-faktor penghambat komunikasi, misalnya perbedaan latar belakang, perbedaan penafsiran kata, dan perbedaan reaksi secara emosional.⁶⁰

Umpan balik positif maupun negatif harus diberikan secara tetap dan berkelanjutan, tingkat formalitas dan panjangnya umpan balik tergantung situasi, umpan balik harus didasarkan rencana kerja yang telah disepakati bersama umpan balik yang efektif dilakukan minimum per 3 bulan, umpan balik dapat membangun dan mendewasakan manajer (kapala madrasah) ataupun karyawan.

2. Fungsi Umpan Balik

Adapun fungsi umpan balik antara lain, 1) fungsi Instruksional: apabila mengklarifikasi atau memperjelas peran/perilaku baru. Contoh: manajer yang menegur bawahan karena tidak mampu memenuhi targetnya, dan selanjutnya memberi petunjuk tentang bagaimana memperbaiki kinerja bawahan, 2) Fungsi Motivasional: apabila digunakan sebagai alat pemberian penghargaan (*reward*).⁶¹

⁶⁰ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, editor: Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), h. 28.

⁶¹ Wibowo, *Op.Cit*; h. 136

3. Pendekatan Umpan Balik

Menurut bacal yang dikutip oleh wibowo menyebutkan adanya empat pendekatan dalam umpan balik yaitu: *360-Degree Feedback*, *Bidirectional Evaluation*, *Efektictiveness Enhancement systems*, dan *using your head no system*.⁶²

a. Umpan balik 360 derajat

Pendekatan *360 degree feedback* adalah proses penilaian kinerja dengan sumber penilaian berdasarkan perilaku seseorang atas individu serta perilaku terhadap atasan, rekan kerja, bawahan dan anggota-anggota lain suatu tim proyek, para *customer*, maupun *supllier*.⁶³

*Organization that implement 360 feedback processes effectively generally link it to a specific businnes need, get top manegement buy-in, and provide ongoing support and follow-up. On of the most common follow-up methods is to use a personal coach. It is also reccomended that when first implementing 360 feedback, that it be done for developmental rather than evaluative purpose. A coachis an ideal support tool to use in a developmental situation.*⁶⁴

Suatu konsep yang memberikan manajer umpan balik dari berbagai tingkat dan katagori rekan kerja yang berbeda bukan hal yang baru. Konsep umpan balik 360 derajat memberikan kesempatan kepada individu untuk membandingkan kinerja yang dirasakan mereka

⁶² *Ibid*; h. 139

⁶³ Nadiyah Muhana Sabitah, Heru Susilo, "Implementasi Metode Penilaian Kinerja 360 Degree Feedback Untuk Mengukur Soft Competence Karyawan", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 46 No.2 Mei 2017, h. 57

⁶⁴ Elizabeth C. Thach, " The Impact Of Executive coaching and 360 feedback on leadership effetiveness", *Leadership & Organization Development Journal* , Vol. 23No. 4 2002, h. 206

sendiri dengan informasi kinerja berdasar perilaku spesifik dari bawahan, rekan kerja, bahkan orang luar.

Sementara itu, sebagai pemberi umpan balik disebutkan dari supervisor, rekan kerja, bawahan langsung.

b. Evaluasi dua arah

Evaluasi dua arah merupakan terminologi untuk mengatakan bahwa evaluasi dan umpan balik dapat mengalir dalam dua arah, tidak hanya dari manajer ke pekerja, tetapi juga dari pekerja pada ke manajer. Dengan demikian, manajer mengevaluasi kinerja karyawan dan karyawan mengevaluasi manajer.

Kekuatan utama bidirectional evaluation adalah dengan menempatkan manajer dan karyawan pada posisi yang sama sehingga baik untuk digunakan untuk membangun semangat bekerja bersama dan sebagai komunikasi informal. Keuntungan sistem ini adalah manajer dan karyawan dapat bekerja bersama sehingga keduanya dapat memperbaiki kekurangannya masing-masing.

c. Sistem peningkatan efektifitas

Sistem peningkatan efektifitas merupakan suatu sistem yang menyesuaikan realitas perbedaan dengan kebutuhan. Sistem ini membantu karyawan merasa turut memiliki proses karena mereka mendesain bersama manajer.

d. Menggunakan akal sehat

Inti dari sistem ini adalah karyawan harus memahami pekerjaannya dan bagaimana mereka memberikan kontribusi pada keberhasilan menyeluruh dari kelompok kerja organisasi.

E. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁶⁵

Penilaian kerja adalah suatu proses menilai kerja secara sistematis dan memberikan umpan balik atas penilaian kerja yang telah dibuat.⁶⁶

Menurut Rivai penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.⁶⁷

Dessler yang dikutip oleh Cindi Ismi Januari dkk berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi dari seorang karyawan baik saat ini maupun dimasa lalu dihubungkan dengan standar kinerja dari karyawan tersebut.⁶⁸

⁶⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2000), h. 67

⁶⁶ Saiful Bahri, *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*. (Jakarta: Gibon Books, 2010). h. 13

⁶⁷ Rivai, dkk, *Performance Appraisal*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), h. 18

⁶⁸ Cindi Ismi Januari, Hamidah Nayati Utami, dan Ika Ruhana, " Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja", *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 24 No. 2 Juli 2015, h. 2

dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi seseorang pegawai terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

2. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut dari Kemdikbud dikutip oleh Afrizen menjelaskan bahwa aspek penilaian kinerja kepala sekolah/ madrasah berdasarkan lima bentuk dimensi kompetensi kepala sekolah/ madrasah, tetapi perumusan aspek-aspek penilaian kinerja kepala sekolah/ madrasah dikelompokkan ke dalam 6 (enam) aspek penilaian sebagai berikut: (1) kepribadian dan sosial, (2) kepemimpinan pembelajaran, (3) pengembangan sekolah/ madrasah, (4) manajemen sumber daya, (5) kewirausahaan, dan (6) supervisi pembelajaran.⁶⁹

Kemdiknas lalu menegaskan bahwa penilaian kinerja bagi kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan tupoksinya, yang bisa meliputi: (1) usaha pengembangan sekolah/ madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah/ madrasah, (2) peningkatan kualitas sekolah/ madrasah berdasarkan dari 8 standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan, dan (3) usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.⁷⁰

Konsep dasar penilaian kinerja atau *prerformansi* adalah Sesuai dengan permendiknas no 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah / Madrasah dan Permendiknas no 28 tahun 2010 Penugasan guru sebagai

⁶⁹ Afrizen, Paningkat Siburian, Eka Daryanto, "Peningkatan Kinerja Kepala Sekolah", *Jurnal Pendidikan Dan Kepengawasan*, Vol 3 No. 2 Oktober 2016, H. 86ISSN 2442-9422

⁷⁰ Kemendiknas, *Buku Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta:PPTK PMP, 2011), h. 7

Kepala Sekolah/madrasah, Pasal 12 menyatakan bahwa: (1) Penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah dilakukan secara berkala setiap tahun dan secara kumulatif setiap empat tahun; (2) Penilaian kinerja tahunan dilaksanakan oleh pengawas sekolah/madrasah; (3) Penilaian kinerja empat tahunan dilaksanakan oleh atasan langsung dengan mempertimbangkan penilaian kinerja oleh tim penilai yang terdiri dari pengawas sekolah/madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, dan komite sekolah/madrasah dari tempatnya bertugas; (4) Hasil penilaian kinerja dikategorikan dalam tingkatan amat baik, baik, cukup, sedang atau kurang.⁷¹

Menurut Menteri Pendidikan Nasional No. 13 tahun 2007 ada lima standar kompetensi kepala sekolah, 1) Kompetensi Kepribadian, 2) Manajerial, 3) Supervisi, 4) Kewirausahaan, 5) Sosial.⁷²

Kinerja kepala madrasah dikatakan baik, jika target atau tujuan madrasah dapat dicapai. Semua ini didukung oleh kompetensi, sikap, motivasi dari warga madrasah yang meliputi kepala madrasah, para guru, pegawai tata usaha, para siswa, dan komite madrasah. Semua bekerja dengan ketentuan yang berlaku, sehingga menghasilkan prestasi.⁷³ Adapun kriteria kinerja kepala madrasah sebagai berikut:

⁷¹ Permendiknas tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah, tersedia: <https://akhmadsudrajat.files.wordpress.com/2010/11/permendiknas-no-28-tahun-2010-tentang-penugasan-kepala-sekolah.pdf>, (diakses 28/4/2019, 17:34 WIB)

⁷² Ibrahim Bafadal, *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran dalam Rangka Peningkatan Akuntabilitas Sekolah*, (Manajemen Pendidikan Volume. 23 Nomor 1 Maret 2016) h. 2

⁷³ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta:PT Rineka Cipta, 2012), h. 26

- a. Mampu menyusun perencanaan sekolah/madrasah
- b. Mampu mengelola sarana dan prasana sekolah/madrasah
- c. Mampu mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat
- d. Mampu membina hubungan kerja yang harmonis
- e. Mampu memelihara hubungan kerja sama dengan lembaga/instansi lain
- f. Mampu mengelola administrasi madrasah dan hubungan madrasah dengan masyarakat.⁷⁴

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk:

- a. Memperoleh data tentang pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab kepala madrasah dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial dan supervisi/pengawasan pada sekolah yang dipimpinnya.
- b. Memperoleh data hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin sekolah.
- c. Menentukan kualitas kerja kepala madrasah sebagai dasar dalam promosi dan penghargaan yang diberikan kepadanya. Menentukan program peningkatan kemampuan profesional kepala madrasah dalam konteks peningkatan mutu pendidikan pada madrasah yang dipimpinnya.

⁷⁴ Budi Suhardiman, *Studi Pengembangan Kepala Sekolah Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta:PT Rineka Cipta, 2012), h. 16

- d. Menentukan program umpan balik bagi peningkatan dan pengembangan diri dan karyanya dalam konteks pengembangan karir dan profesinya. Hasil penilaian kinerja akan bermanfaat bagi kepala dinas pendidikan dalam menentukan promosi, penghargaan, mutasi dan pembinaan lebih lanjut.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja setidaknya mempunyai dua elemen pokok yaitu: (a) spesifikasi tugas yang harus dikerjakan dan kriteria yang dapat memberikan penjelasan bagaimana kinerja yang baik (*good performance*), dan (b) adanya mekanisme untuk pengumpulan informasi dan pelaporan mengenai terpenuhi atau tidaknya perilaku yang terjadi dalam kenyataan dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan.

4. Proses Penilaian Kinerja

Berikut adalah langkah-langkah yang harus Anda lakukan untuk menilai kinerja antara lain:

- a. Persiapkan data-data yang dibutuhkan

Langkah pertama adalah mempersiapkan data-data yang berkaitan dengan perilaku dan kinerja bawahan Anda. Ini dapat berupa catatan, laporan, hasil bimbingan terakhir, dan sebagainya.

b. Buat penilaian

Gunakan data-data yang telah dipersiapkan tersebut sebagai landasan menilai dan memberikan umpan balik. Penilaian dan umpan balik ini umumnya termasuk sebagai draf penilaian (sementara). Meskipun demikian, Anda tetap harus serius membuatnya.

c. Diskusikan dengan atasan langsung

Langkah selanjutnya adalah mendiskusikan penilaian dan umpan balik sementara dengan atasan langsung Anda. Tujuannya, untuk memutuskan penilaian akhir yang *fair* dan objektif.

d. Selenggarakan pertemuan

Setelah penilaian akhir diputuskan, selenggarakan pertemuan dengan. Pertemuan ini seyogianya dilangsungkan di tempat dan waktu yang nyaman (misalnya kantor Anda atau ruang rapat) sehingga Anda berdua tidak terganggu aktivitas lain.

e. Serahkan hasil penilaian

Langkah kelima adalah menyerahkan hasil penilaian jangan lupa, berikan waktu yang memadai agar manajer (kepala madrasah), dan karyawan (pendidik) yang bersangkutan membaca hasil tersebut.

f. Bahas hasil penilaian

g. Langkah selanjutnya adalah membahas hasil penilaian Anda.

Dalam pembahasan ini, kemukakan dasar penilaian Anda dengan bahasa yang positif dan ukurannya (misal pengukuran motivasi). Setelah itu, berikan kesempatan bawahan Anda untuk menyampaikan pendapat atau tanggapan. Mungkin saja dia memiliki pandangan yang berbeda atas penilaian yang Anda berikan. Terima argumentasi tersebut lalu diskusikan lebih lanjut sehingga Anda berdua dapat menyepakati penilaian akhirnya.

h. Informasikan rencana pengembangan

Langkah terakhir adalah menginformasikan rencana pengembangan untuk bawahan Anda. Rencana ini dapat berupa pelatihan, promosi jabatan, penugasan, atau permagangan. Seperti halnya langkah keenam, langkah ini bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan bersama agar pengembangan tersebut berjalan dengan lancar dan berhasil guna (efektif).⁷⁵

Menurut Mondy proses penilaian kinerja mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja, menyusun kriteria penilaian kinerja, memeriksa pelaksanaan kinerja, menilai kinerja, mendiskusikan hasil penilaian.

⁷⁵ Herman Yudiono, Cara Melakukan Penilaian Kinerja yang Efektif, tersedia: <https://www.duniakaryawan.com/cara-melakukan-penilaian-kinerja-yang-efektif>, (diakses 26/4/2019, 10.43 WIB)

Secara komprehensif, proses penilaian kinerja kepala sekolah smadrasah mencakup:

- a) Penetapan standar atau kriteria kinerja.
- b) Membandingkan kinerja aktual dengan standar tersebut
- c) Memberikan umpan balik dari hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam upaya mendapatkan manfaat optimal penilaian kinerja kepala sekolah/madrasah

5. Penilaian Kinerja Kepala Madrasah

Masalah kinerja selalu mendapat perhatian dalam manajemen karena sangat berkaitan dengan produktivitas lembaga atau organisasi. Sehubungan dengan itu maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja merupakan hal yang sangat penting. Menurut Surya Dharma, Penilaian adalah suatu proses pengumpulan, pengolahan, analisis dan interpretasi data sebagai bahan dalam rangka pengambilan keputusan.⁷⁶

Kementerian Pendidikan Nasional berpendapat bahwa tugas utama dan indikator kinerja kepala madrasah antara lain: 1) menyusun perencanaan madrasah, 2) memimpin madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya madrasah, 3) mengelola perubahan dan pengembangan madrasah menuju organisasi pembelajar yang optimal, 4) menciptakan budaya dan iklim madrasah yang kondusif dan inovatif, 5) mengelola guru dan staf, 6) mengelola peserta didik, 7) mengelola kurikulum dan kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan tujuan

⁷⁶ Surya Dharma, *Lok. Cit*

pendidikan nasional, 8) mengelola sumber daya madrasah, 9) memanfaatkan kemajuan teknologi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen madrasah, 10) merencanakan supervisi akademik dalam meningkatkan profesional guru, 11) melaksanakan supervisi akademik terhadap guru, 12) menindaklanjuti hasil evaluasi program.⁷⁷

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seseorang yang telah memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan sekolah. Penilaian kinerja memberikan masukan untuk menentukan pengembangan pegawai dan organisasi dimasa yang akan datang. Aspek penilaian yang diperlukan dalam menilai kinerja yaitu: 1) Kepemimpinan inisiatif, 2) Kualitas pekerjaan, 3) Kerjasama, 4) Pengambilan keputusan, 5) Kreatifitas, 6) Dapat diandalkan, 7) Komunikasi, 8) Kecerdasan.⁷⁸

Terdapat tiga komponen penilaian kinerja kepala madrasah yakni:

- a) Penilaian *input*, yaitu kemampuan atau kompetensi yang dimiliki dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi penilaian difokuskan pada karakteristik individu sebagai objek penilaian dalam hal ini adalah komitmen kepala sekolah terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Komitmen tersebut merupakan refleksi dari kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial kepala madrasah.
- b) Penilaian proses, yaitu penilaian terhadap prosedur pelaksanaan pekerjaan. Orientasi pada proses difokuskan kepada perilaku kepala madrasah dalam melaksanakan tugas pokok fungsi dan tanggung

⁷⁷ Kementerian Pendidikan Nasional, *Op.Cit*, h. 11

⁷⁸ Budi Suhardiman, *Op.Cit*, h. 52

jawabnya yakni melaksanakan fungsi manajerial dan fungsi supervisi pada sekolah yang dipimpinnya.

- c) Penilaian *output*, yaitu penilaian terhadap hasil kerja yang dicapai dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi dan tanggung jawabnya. Orientasi pada *output* dilihat dari perubahan kinerja sekolah terutama kinerja guru dan staf madrasah lain yang dipimpinnya.

Terkait dengan ketiga komponen penilaian di atas terdapat lima prinsip yang harus diperhatikan dalam melaksanakan penilaian kinerja yaitu:

- a) *Relevance*, artinya aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja terkait dengan pekerjaannya baik input, proses, maupun outputnya (hasil kerja yang dicapai).
- b) *Sensitivity*, artinya sistem penilaian yang digunakan peka dalam membedakan antara kepala madrasah yang berprestasi tinggi dengan yang berprestasi rendah.
- c) *Reliability*, artinya alat dan sistem penilaian yang digunakan dapat diandalkan, dipercaya sebagai tolok ukur yang obyektif, akurat, dan konsisten.
- d) *Acceptability*, artinya sistem penilaian yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh pihak penilai ataupun pihak yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruktif antara keduanya.

- e) *Practicality*, artinya semua instrumen penilaian termasuk pengolahan dan analisis data hasil penilaian mudah digunakan. Untuk memenuhi persyaratan tersebut, sistem penilaian kinerja.

F. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia. Sebagaimana dikutip dari Henry Simamora Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal.⁷⁹ Sedangkan yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia dalam konteks ini adalah sebagaimana dijelaskan oleh Handoko, yakni upaya lebih luas dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.⁸⁰

Menurut Hasibuan, terdapat dua jenis pengembangan SDM, yaitu:⁸¹ pengembangan SDM secara formal dan secara informal. *Pertama*, pengembangan SDM secara formal yaitu SDM yang ditugaskan oleh lembaga untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilaksanakan oleh lembaga tersebut maupun lembaga diklat. Pengembangan SDM secara formal dilakukan karena tuntutan tugas saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan demikian, jenis pengembangan ini dapat memenuhi kebutuhan kompetensi SDM yang bersifat *empirical needs dan predictive needs* bagi

⁷⁹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), h. 2-3

⁸⁰ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2003), h. 77.

⁸¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), hlm.71

eksistensi dan keberlanjutan lembaga. *Kedua*, pengembangan SDM secara informal yaitu pengembangan kualitas SDM secara individual berdasarkan kesadaran dan keinginan sendiri untuk meningkatkan kualitas diri sehubungan dengan tugasnya.⁵¹ Banyak cara yang dapat dilakukan SDM untuk meningkatkan kemampuannya, namun jenis pengembangan ini memerlukan motivasi intrinsik yang kuat dan kemampuan mengakses sumber-sumber informasi sebagai sumber belajar.

1. Pengembangan Kinerja Kepala Madrasah

Berdasarkan analisis pengembangan dan pembinaan kepala madrasah masih kurang efektif. Berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pembinaan kepala madrasah, baik itu yang berasal dari internal maupun dari eksternal. Pengembangan dan pembinaan kepala madrasah dilakukan dengan melibatkan seluruh stakeholder madrasah. Pembinaan kepala sekolah dapat dilakukan melalui kegiatan dengan berbagai lembaga pendidikan seperti perguruan tinggi (LPTK dan LPTK), P4TK, Dunia usaha dan dunia industri (DUDI), dan lembaga lainnya yang terkait.⁸²

Penerapan pembinaan kepala madrasah, seperti yang ditawarkan di atas, terlihat bahwa pembinaan tidak hanya sebatas pembinaan dari LPTK tentang penyusunan visi, misi dan program, namun masih perlu dibina dengan materi lain seperti: proses pelaksanaan program sekolah/madrasah, pembuatan alat ukur penilaian, pemahaman karakteristik stakeholder, dan lainnya. Pembinaan yang dilakukan oleh lembaga/instansi di luar LPTK

⁸² Zulkifli Matondang, Model Pengembangan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Mandiri, tersedia: [http://digilib.unimed.ac.id/699/1/Model pengembangan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah mandiri.pdf](http://digilib.unimed.ac.id/699/1/Model%20pengembangan%20kepala%20sekolah%20dalam%20mewujudkan%20sekolah%20mandiri.pdf), (diakses 26/4/2014, 11.53 WIB)

dapat dilakukan para kepala sekolah seperti dari P4TK yaitu: pembinaan keterampilan (skill) kepala madrasah sesuai dengan bidang keahlian yang diampu, pembinaan penggunaan alat (sarana dan prasarana) sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, pembinaan strategi pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan, dan lainnya. Sedangkan dari DUDI juga diharapkan perannya dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah/madrasah, menjalin kepedulian terhadap pendidikan. DUDI mempunyai peran sangat penting dalam meningkatkan profesionalisme kepala sekolah/madrasah dan meningkatkan mutu pendidikan.

Simanjuntak dikutip sedarmayanti mengemukakan bahwa “faktor-faktor yang besar pengaruhnya terhadap kinerja yaitu: pelatihan, keterampilan, disiplin kerja, sikap dan etika kerja, motivasi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan individual, teknologi, sarana produksi, manajemen, kesempatan berprestasi dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan”.⁸³

Leadership has increasingly been seen as a ‘group function ; it occurs only when two or more people interact’ and thus leaders ‘intentionally seek to influence the behaviour of other people’ rather than command, the latter being dependent on obedience and compliance. Recent research has shown that rather than being ‘strong’ and decisive, effective leadership is intensely interpersonal, involving working with individuals and teams to ‘transform’ teaching and learning. This is particularly the case in education where so much of what happens depends on collaboration, commitment, trust and common purpose. Thus, involvement of educational leadership. Nations such as ‘common vision’, ‘mission’, ‘empowerment’, ‘beliefs’, ‘values’, ‘engagement’,

⁸³ Sedarmayanti, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, (Jakarta: Rafika Aditama, 2001), h. 15

“commitment ,” “learning community” and “ownership” have increasingly been reconised as essential factors in educatioal leadership effectiveness, thereby leading to educational improvement and succes.⁸⁴

Pelatihan merupakan bentuk pengembangan sumber daya manusia yang amat strategis, sebab dalam program pelatihan selalu berkaitan dengan masalah nilai, norma dan perilaku individu maupun kelompok. Dengan program pelatihan selalu direncanakan untuk tujuan-tujuan seperti pengembangan pribadi, pengembangan profesional, pemecahan masalah, tindakan remedial, motivasi, meningkatkan mobilitas dan keamanan anggota masyarakat.

Dalam meghadapi tantangan baru, organisasi harus melakukan peatihan dan pengembangan untuk menjamin bahwa staf mereka mempunyai pengetahuan, keahlian, kemampuan dan karakteristik lain yan dibutuhkan dalam tantangan tersebut. Pelatihan dan pengembangan dalam menghadapi perubahan harus diidentifikasi, direncanakan, dan dianggarkan. Pelatihan dapat diarahkan untuk membantu mempelajari keahlian spesifik dalam pekerjaan yang baru, meningkatkan kinerja atau bahkan mengubah perilaku mereka.

⁸⁴ Stephen Dinham, “ Principal Leadership for Outstanding Educational Outcomes”, *Journal Educational Administration* Vol 43, No, 4 2005, h. 340

2. Jenis-Jenis Pengembangan

Kebutuhan atau tujuan pengembangan biasanya diturunkan dari situasi tenaga kerja saat itu dalam organisasi. Jenis-jenis pelatihan dan pengembangan yang dapat dilakukan dalam organisasi pendidikan sebagai berikut:⁸⁵

a) Kursus/ program pelatihan

Salah satu tugas penting seorang kepala madrasah adalah mengembangkan staf dan mengembangkan kepala madrasah itu sendiri menjadi lebih profesional melalui berbagai pelatihan.

Manfaat mengikuti kursus antara lain: adanya diskusi dan implmntasi ide-ide dan teknik baru yang diperoleh dari kursus.

b) Staf Seminar

Seminar merupakan bentuk dari instruksi akademik, baik yang dibuat oleh institusi akademik ataupun oleh organisasi profesional dan komersial. Ide dibalik seminar adalah untuk lebih mengenalkan dan mendekatkan partisipan terhadap subjek seminar baik terhadap metodologi ataupun permasalahan-permasalahn praktis yang sering dihadapi di area kerja.

c) Pelatihan Induksi

Kegiatan ini dilakukan untuk mengenalkan karyawan baru pada pekerjaan dan lingkungan kerja mereka baru. Program ini didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian sehingga pada tingkat

⁸⁵ Wukir, Op;Cit, h. 73-76

yang memuaskan. Masa pelatihan induksi dapat berbeda-beda bergantung kompleksitas pekerjaan dan jabatan.

d) On the job training

On the training adalah suatu bentuk pelatihan yang dapat mempercepat proses pemindahan pengetahuan dan pengalaman dari karyawan senior ke karyawan junior. On the job training merupakan pelatihan yang sangat tepat untuk mengerjakan keahlian yang dapat dipelajari dalam waktu singkat.

e) Off the job training

Pelatihan ini dilakukan di luar lingkungan kerja. Biasanya dilakukan dalam ruangan dimana partisipan diberikan pengetahuan teoritis tentang bagaimana menangani suatu pekerjaan khusus.

f) On and off the job training

Pelatihan ini menggabungkan pembelajaran di luar lingkungan kerja dengan instruksi praktis dalam lingkungan pekerjaan. Kegiatan ini mempunyai tujuan utama yang hampir sama dengan program *taching practice*.

g) Vestibule Training

Vestibule merupakan sebuah prosedur yang digunakan dalam pelatihan di mana lokasi pelatihan terpisah dari area produktif utama dari organisasi.

h) Refresh Courses (Kursus Penyegaran)

- i) Kegiatan ini digunakan untuk memperbarui pengetahuan dan keahlian.

Kegiatan ini dapat meningkatkan motivasi, pelatihan jenis ini sangat bermanfaat dan dibutuhkan ketika adanya inovasi dan perubahan ide-ide terkait pekerjaan.

- j) Sensitivity Trainng (Pelatihan Kepekaan)

Pelatihan ini digunakan untuk mengembangkan kesadaran dalam pola perilaku. Pelatihan ini bertujuan untuk mendorong pemahaman bersama di dalam kelompok kerja. Pelatihan ini sangat direkomendasikan bagi pelatihan kepemimpinan.

3. Tujuan dan Manfaat Pengembangan atau Pelatihan

a. Tujuan Pengembangan

Menurut Wahjosumidjo dikutip Maya Desi Kusumah, “tujuan utama pelatihan adalah untuk memperoleh kecakapan khusus yang diperlukan oleh kepala sekolah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan sekolah”. Melalui pelatihan baik dalam jabatan maupun diluar jabatan yang pada akhirnya, kinerja kepala sekolah akan bertambah baik.⁸⁶

⁸⁶ Maya Desi Kusumah, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Kepala Sekolah”, *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.2 Oktober 2015*,h. 183

Tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 area:

1. Untuk meningkatkan ketrampilan manajer (kepala madrasah), karyawan (pendidik dan tenaga kependidikan) sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi.
5. Untuk memberi orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.

Tujuan pelatihan antara lain: 1) Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan organisasi sejak hari pertama masuk kerja, 2) Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam organisasi dengan jalan mengembangkan kebutuhan ketrampilan, pengetahuan dan sikap.

b. Manfaat Pengembangan

Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan adalah

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas ;
2. Mengurangi waktu pembelajaran yang diperlukan manajer atau karyawan untuk mencapai standar kerja yang dapat diterima. ;
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan ;

4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia ;
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja ;
6. Membantu manajer atau karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.⁸⁷

G. Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua kata yaitu "kepala" dan "madrasah". Kata "kepala" dapat diartikan sebagai pemimpin dalam suatu lembaga. Sedangkan kata "madrasah" adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat untuk proses pendidikan yang berlangsung bagi peserta didik. Dengan demikian secara sederhana kepala madrasah dapat diartikan sebagai seorang fungsional guru yang bertugas memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁸⁸

Menurut Sudarwan Dani dikutip oleh Erzati Abas bahwa kepala madrasah adalah guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala madrasah.⁸⁹

⁸⁷ Simamora, *Model Pendidikan dan Pelatihan*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2004), h. 278

⁸⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2008), h. 82

⁸⁹ Erzati Abas, *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), h. 53

Menurut Daryanto bahwa kepala madrasah adalah pemimpin suatu lembaga satuan pendidikan yang proses kehadirannya dapat dipilih secara langsung, ditetapkan oleh yayasan atau ditetapkan oleh pemerintah.⁹⁰

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan sebagai pemimpin madrasah yang dipilih secara langsung oleh yayasan atau pemerintah.

Kepala madrasah yang berhasil apabila mereka yang memahami keberadaan madrasah sebagai organisasi yang kompleks yang unik serta mampu melaksanakan peranan kepala madrasah sebagai seorang yang diberi tanggung jawab untuk memimpin madrasah. Kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar dalam keberhasilan madrasah. Kepala madrasah sebagai penggerak, penentu arah kebijakan menuju madrasah dan pendidikan yang luas.⁹¹ Sebagaimana dalam firman Allah

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ تَحْمِلَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٦﴾

Artinya: "Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanat kepada langit, bumi dan gunung-gunung, maka semuanya enggan untuk memikul amanat itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanat itu

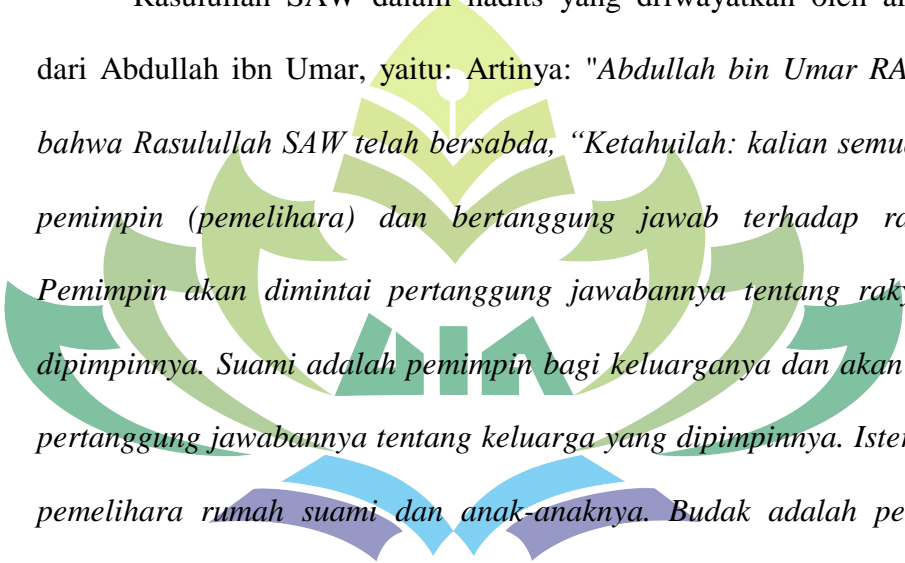
⁹⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 136

⁹¹ Urai Iskandar, ‘ ‘ Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru’’ *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*, h. 1021

oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu amat zalim dan amat bodoh.(Al-Ahzab: 72)⁹²

Berdasarkan ayat di atas kepala madrasah dalam menjalankan tugas kepemimpinan yang dibarengi dengan wewenang dan tanggung jawab memikul amanat sesuai dengan surat Al-Ahzab ayat 72 yang lebih dititik beratkan kepada semua isi komponen madrasah terdiri dari semua hal yang menunjang segala sesuatu baik mengenai sarana dan prasarannya.

Rasulullah SAW dalam hadits yang diriwayatkan oleh al-Bukhari dari Abdullah ibn Umar, yaitu: Artinya: "*Abdullah bin Umar RA berkata bahwa Rasulullah SAW telah bersabda, "Ketahuilah: kalian semua adalah pemimpin (pemelihara) dan bertanggung jawab terhadap rakyatnya. Pemimpin akan dimintai pertanggung jawabannya tentang rakyat yang dipimpinnya. Suami adalah pemimpin bagi keluarganya dan akan dimintai pertanggung jawabannya tentang keluarga yang dipimpinnya. Istri adalah pemelihara rumah suami dan anak-anaknya. Budak adalah pemelihara harta tuannya dan ia bertanggung jawab mengenai hal itu. Maka camkanlah bahwa kalian semua adalah pemimpin dan akan dituntut (diminta pertanggung jawaban) tentang hal yang dipimpinnya"*



⁹² Menteri Agama, *Op.Cit.*, h. 680

⁹³ Ahmad Sunarta dan Syamsuddin Noor, *Himpunan Hadits Shahih Bukhari*, (Jakarta: An-Nur, 2009), h.103

Kepala madrasah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di madrasah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas madrasah; dan (3) bagaimana mengelola madrasah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi.⁹⁴

Dalam peraturan Menteri Agama Republik Indonesia menyatakan bahwa setiap satuan pendidikan perlu dipimpin oleh seorang kepala madrasah. Guru dapat diberikan tugas tambahan sebagai kepala madrasah untuk memimpin dan mengelola sekolah/ madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, bahwa dalam rangka meningkatkan kualitas kepala madrasah perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan calon kepala madrasah serta sertifikasi kompetensi dan penilaian kinerja kepala madrasah.⁹⁵

Dalam bab II mengenai tugas dan fungsi disebutkan dalam pasal 3 ayat 1 dan 2 kepala madrasah mempunyai tugas merencanakan, mengelola, memimpin dan mengendalikan program dan komponen penyelenggaraan pendidikan pada madrasah berdasarkan standar nasional pendidikan. Standar nasional pendidikan meliputi: standar kompetensi lulusan, standar isi, standar proses, standar pendidikan dan tenaga

⁹⁴ Herawati Syamsul, "Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Idaarah*, Vol. I, No. 2, Desember 2017, h. 277

⁹⁵ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014, "Kepala Madrasah", tersedia: <https://jatim.kemenag.go.id/file/file/PMA/drin1412150101.PDF> (diakses 18 Oktober 2019, 12: 18 WIB)

kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian.⁹⁶

Kepala madrasah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan sebagaimana tertuang dalam Pasal 6 Peraturan Menteri Agama RI Nomor 29 Tahun 2014 tentang Kepala Madrasah bahwa “Kepala Madrasah bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pembelajaran dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan madrasah, dan pelaksanaan, dan pencapaian standar nasional pendidikan di Madrasah. Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala madrasah menetapkan bahwa kepala madrasah harus memiliki standar kompetensi meliputi: kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi dan sosial. Kepala madrasah dapat dikatakan berprestasi kepemimpinannya apabila memiliki sifat-sifat *Intelegence* (kecerdasan), *Supervisory ability* (kemampuan mengawasi), *Inisiative* (inisiatif), *self assurance* (Perlindungan diri atau ketegangan) dan *individuality* (kepribadian). Salah satu faktor penentu keberhasilan pemimpin tergantung pada faktor pendekatan terhadap karyawan yang dipimpinnya.⁹⁷

⁹⁶ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014, “Kepala Madrasah”, tersedia: <https://www.bantaengkemenag.com/2015/02/peraturan-menteri-agama-nomor-29-tahun.html> (diakses tanggal 19 Oktober 2018, 12: 35 WIB)

⁹⁷ Emi Ratna Aprilana, Muhammad Kristiawan dan Hafulyon, “Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah.” *Jurnal Elementry*, Vol. 4 No. 1 Januar i–Juni 2016, h. 8

*Headmaster technology leadership is vision, planning and management. As the head of school, headmasters need to have a clear and shared vision of technology along with the school community and stakeholder. This partnership is important because the higher commitment and consensus given by the school community, the more likely it is that vision of technology and headmaster planning will become a reality.*⁹⁸

2. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah

a. Tugas Kepala Madrasah

Kepala madrasah adalah seorang fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu madrasah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Menurut Mulyono kemajuan madrasah akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala madrasah karena alasan-alasan sebagai berikut:

Kepala madrasah merupakan tokoh sentral pendidikan. Hal ini dikarenakan bahwa kepala madrasah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan, sebagai pelaksana suatu tugas yang syarat dengan harapan dan pembaharuan.

Kepala madrasah adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seseorang pemimpin untuk mendayagunakan potensi yang ada dalam madrasah.⁹⁹

⁹⁸ Wong Ai Yieng, Khadijah Daud, "Headmaster Technology Leadership in Malaysia Elementary Schools", *Journal of Education and Learning*, Vol. 11, April 11 2017, h. 155

⁹⁹ Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h.144

Berdasarkan pendapat di atas dapat dikatakan bahwa tugas kepala madrasah bukan hanya sebagai penanggung jawab pada madrasah, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggungjawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Begitu pula optimisme para orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada madrasah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala madrasah.

Selanjutnya dalam salah satu ayat Al-Qur'an, kemampuan dalam melaksanakan wewenang Allah SWT kepada Nabi Adam disimbolkan dengan kemampuan dalam mengeja nama-nama benda seluruhnya, Nabi Adam bertanggung jawab untuk mengeja nama benda tersebut, hal ini diisyaratkan dalam Al-Qur'an surah Al Baqarah ayat 31.

وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَٰؤُلَاءِ إِنْ

كُنْتُمْ صَادِقِينَ ﴿٣١﴾

Artinya: Dan dia mengajarkan kepada Adam nama-nama (benda-benda) seluruhnya, kemudian mengemukakannya kepada para malaikat lalu berfirman“Sebutkanlah kepadaku nama benda-benda itu jika kamu memang orang-orang yang benar”¹⁰⁰

¹⁰⁰ Menteri Agama, *Op.Cit*, h. 14

Berdasarkan ayat diatas bahwa manusia dianugerahi Allah potensi untuk mengetahui nama-nama atau fungsi dan karakteristik benda-benda itu sendiri. Manusia juga dianugerahi potensi untuk berbahasa, sistem pengajaran bahasa kepada manusia bukan dimulai dari mengajarkan kata kerja, tetapi dimulai dari nama-nama.

b. Fungsi Kepala Madrasah

Kepala madrasah sedikitnya harus berfungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator* (EMASLIM). Kepala madrasah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi tersebut dengan baik dapat dikatakan sebagai kepala madrasah yang memiliki kemampuan memimpin yang baik.¹⁰¹

1) Kepala madrasah sebagai Educator

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah, menciptakan iklim madrasah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada tenaga kependidikan serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala madrasah senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh guru.¹⁰²

¹⁰¹E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), Cet. VI, h. 90

¹⁰²E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional dalam Konteks Menyukkseskan dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), h. 42

Kepala madrasah sebagai educator harus memiliki kemampuan untuk membimbing guru, membimbing siswa, mengembangkan tenaga kependidikan, mengikuti perkembangan iptek, dan memberi contoh mengajar. Selain itu kepala madrasah sebagai pendidik dan tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat besar dalam mendukung peningkatan kualitas pendidikan di madrasah.

2) Kepala madrasah sebagai Manajer

Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengorganisasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Kaitannya dengan tugas manajer dalam pendidikan adalah merencanakan sesuatu atau mencari strategi yang terbaik, mengorganisasi dan mengkoordinasi sumber-sumber pendidikan dalam melaksanakan pendidikan, mengadakan kontrol terhadap pelaksanaan dan hasil pendidikan. Kepala madrasah memiliki kewenangan dalam mengambil keputusan karena atas perannya sebagai manajer.

Kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau koperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh

tenaga kependidikan dalam kegiatan yang menunjang program madrasah.¹⁰³

3) Kepala madrasah sebagai Administrator

Administrator adalah orang-orang yang bertugas untuk mengurus hal-hal kegiatan tata usaha kantor, yang di dalamnya merupakan proses kerjasama antara dua orang atau lebih berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan. Kepala madrasah sebagai administrator memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumenan seluruh program madrasah. Secara spesifik kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola kesiswaan, mengelola administrasi personalia madrasah, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan.

Kepala madrasah sebagai administrator pendidikan bertanggungjawab terhadap kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasahnyanya. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, kepala madrasah hendaknya memahami, menguasai dan mampu melaksanakan kegiatan-kegiatan

¹⁰³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 90

yang berkenaan dengan fungsinya sebagai administrasi pendidikan.¹⁰⁴

4) Kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisi adalah bantuan yang diberikan untuk perbaikan performance mengajar guru. Supervisi juga diartikan sebagai prosedur memberikan pengarahan dan pemberian evaluasi kritis terhadap proses instruksional. Sasaran akhir dari supervisi adalah menyediakan pelayanan pendidikan yang lebih baik kepada siswa yang dapat memberikan umpan balik bagi perbaikan proses mengajar. Supervisi diartikan juga sebagai usaha mendorong, mengkoordinasikan dan membimbing perkembangan guru baik secara perorangan maupun kelompok agar mereka mendapat pengertian yang lebih baik dan secara efektif melaksanakan semua fungsi mengajar sehingga lebih dimungkinkan dapat mendorong dan membimbing perkembangan siswa kearah partisipasi yang kaya.¹⁰⁵

Supervisi pendidikan dianggap sistem tingkah laku formal yang dipersiapkan oleh lembaga untuk mencapai interaksi dengan sistem perilaku mengajar dengan cara memelihara, mengubah, dan memperbaiki rencana serta aktualisasi kesempatan belajar siswa. Supervisi pendidikan lebih berfokus pada (1) Perilaku Supervisor (2) Dalam membantu guru-guru dan (3) Tujuan akhir untuk mengangkat

¹⁰⁴ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012), h. 106

¹⁰⁵ Mancja W, *Bahan Ajar Model Pembelajaran/Supervisi Pengajaran*, (Malang: Universitas Negeri Malang, 2000), h. 5

harapan belajar siswa. Fokus tersebut menghasilkan rumusan supervisi sebagai usaha memberi layanan kepada guru-guru baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki proses pembelajaran.¹⁰⁶

Untuk memperbaiki mengajar dan belajar, membimbing pertumbuhan kemampuan dan kecakapan profesional guru, Supervisi mendorong guru menjadi lebih berdaya, dan situasi pembelajaran menjadi lebih baik dan efektif, guru menjadi lebih puas dalam melaksanakan tugasnya. Ini berarti kedudukan supervisi merupakan komponen strategis dalam administrasi pendidikan. Bila tidak ada unsur supervisi, sistem pendidikan secara keseluruhan tidak akan berjalan dengan efektif dalam usaha mencapai tujuannya. Dengan demikian sistem pendidikan dapat berfungsi sebagaimana mestinya dalam usaha mencapai tujuan pendidikan.¹⁰⁷

Dengan demikian supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didiknya dan supervisor melakukan pengawasan untuk menyesuaikan antara rencana yang telah disusun dengan pelaksanaan atau hasil yang benar-benar dicapai. Sebagaimana firman Allah:

¹⁰⁶ Piet A, Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 17

¹⁰⁷ Dadang Suhardan, *Supervisi Bantuan Profesional*, (Bandung: Mutiara Ilmu, 2006), h.

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ ۖ كِرَامًا كَاتِبِينَ ۖ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ ﴿١٢﴾

Artinya: Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al- Infitar ayat 10-12).¹⁰⁸

5) Kepala madrasah sebagai leader

Kepala madrasah merupakan pemimpin pendidikan di madrasah. Jika pengertian kepemimpinan tersebut diterapkan dalam organisasi pendidikan, maka kepemimpinan pendidikan bisa diartikan sebagai suatu usaha untuk menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. Hal ini sesuai dengan makna kepemimpinan pendidikan yaitu proses mempengaruhi, menggerakkan, memberikan motivasi, dan mengarahkan orang-orang yang ada dalam organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan. menyatakan bahwa beberapa sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu: (1) sifat keinginan untuk menerima tanggung jawab, (2) kemampuan untuk *percptive*, (3) kemampuan untuk bersikap objektif, (4) kemampuan untuk memberikan prioritas, dan (5) kemampuan untuk berkomunikasi.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Surabaya: Duta Ilmu, 2009), h. 879

¹⁰⁹ Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), h. 293-294

Kepala madrasah juga harus memiliki kemampuan untuk menentukan prioritas, yaitu dapat menentukan mana hal yang penting dan mana yang tidak penting untuk diselesaikan. Kepala madrasah mampu memiliki kemampuan berkomunikasi untuk menyampaikan informasi kepada orang lain juga dianggap penting, misalnya kepala madrasah memimpin rapat kenaikan kelas dengan dewan guru maka kemampuan untuk menyampaikan hal-hal pokok yang berkaitan dengan kenaikan kelas itu sangat diperlukan. Jangan sampai dalam rapat tersebut kepala madrasah menyampaikan hal lain sehingga hal pokok justru tidak dibicarakan. Sesuai dengan konsep dasar pengelolaan madrasah, Kimbrough & Burkett dikutip oleh Dharma mengemukakan enam bidang tugas kepala madrasah dasar sebagai pemimpin, yaitu: (1) mengelola pengajaran dan kurikulum, (2) mengelola siswa, (3) mengelola personalia, (4) mengelola fasilitas dan lingkungan madrasah, (5) mengelola hubungan madrasah dan masyarakat, serta (6) organisasi dan struktur madrasah.¹¹⁰

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin harus bertanggung jawab, dapat berkomunikasi, mengelola siswa, dapat mengelola personalia dan dapat mengembangkan kurikulum, mampu memiliki hubungan yang harmonis antara madrasah dengan masyarakat.

¹¹⁰ Surya Dharma, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar. Bahan Pendidikan dan Pelatihan*, (Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007), h. 8

6) Kepala madrasah sebagai inovator

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberi teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di madrasah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Untuk meningkatkan kinerja, kepala madrasah sebagai inovator mampu melakukan upaya yaitu, 1) mengikutsertakan pendidik dalam penataran, 2) memberikan kesempatan kepada pendidik dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dengan belajar ke jenjang yang lebih tinggi, 3) berusaha menggerakkan hasil evaluasi hasil belajar, 4) menggunakan waktu belajar secara efektif di madrasah, 5) membimbing dan mengembangkan pendidik, 6) membimbing tenaga kependidikan, 7) membimbing peserta didik, 8) mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.¹¹¹

7) Kepala Madrasah Sebagai Motivator

Kepala madrasah adalah seorang yang harus memiliki kemampuan untuk membangkitkan dan menggerakkan pendidik dan tenaga kependidikan kepada arah tujuan yang ingin diwujudkan madrasah. Kepala madrasah sebagai motivator memberikan kekuatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melakukan suatu

¹¹¹ Lailatu Zahro, "Upaya Kepala Sekolah Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kinerja", *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol.2, No. 2, November 2013, h. 251

pekerjaan dengan penuh semangat, senang mengerjakannya, disiplin, tidak merasa terpaksa, dengan penuh tanggungjawab dalam melaksanakan fungsi dan peranannya di madrasah.¹¹²

Pendapat Wlodkowski dikutip oleh Irawan Prasetya, menjelaskan bahwa motivasi adalah suatu kondisi yang menyebabkan atau menimbulkan perilaku tertentu, dan yang memberi arah dan ketahanan (*persistence*) pada tingkah laku tersebut.¹¹³

Dari uraian di atas maka yang dimaksud motivasi adalah dorongan seseorang dalam mencapai prestasi kerja yang terbaik yang ditandai dengan beberapa indikator atau karakteristik yang menunjukkan motivasi seperti perilaku, upaya, kerajinan, perhatian, kedisiplinan, ketekunan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah profesional apabila kepala madrasah memenuhi peranannya sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, dan motivator*, sehingga dapat memotivasi kinerja guru dan meningkatkan mutu pendidikan.

Senada dengan pendapat di atas bahwa tugas dan peran kepala madrasah diantaranya adalah mengidentifikasi karakteristik tenaga pendidik dan kependidikan, merekrut, menyeleksi, menempatkan, mengorientasi tenaga kependidikan baru, mengembangkan

¹¹² Diding Nurdin, *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif*, (Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009), h. 126

¹¹³ Irawan Prasetya, *Teori Belajar, Motivasi, dan Keterampilan Mengajar*, (Jakarta: Depdiknas, 2003), h. 41

profesionalisme tenaga kependidikan, memanfaatkan dan memelihara tenaga kependidikan, menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, *reward*, dan *punishment*, memotivasi kinerja pendidik, membina hubungan yang harmonis, memiliki apresiasi, empati dan simpati terhadap pendidik dan tenaga kependidikan.¹¹⁴

3. Tanggung Jawab Kepala Madrasah

Kepala madrasah harus melakukan tugas-tugas dengan baik, baik sebagai manajer, administrator, pengawas, pelayanan dalam pengajaran. Dengan pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan demikian kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru untuk semakin meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

Menurut Ngalim Purwanto, tugas dan tanggung jawab kepala madrasah adalah, yaitu: a) mengadakan kunjungan kelas, b) mengadakan kunjungan observasi, c) membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa atau mengatasi problem yang dialami siswa, d) membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum, e) mengadakan pertemuan atau rapat, f) mengadakan diskusi kelompok, dan g) mengadakan penataran-penataran.¹¹⁵

¹¹⁴ Kementerian Pendidikan Nasional, *Akuntabilitas Kinerja Kepala Sekolah dalam Pembelajaran Inovatif*, (Jakarta: PT Binatama Raya, 2010), h. 13

¹¹⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung,: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 156-159

Kepala madrasah dalam bertugas dan bertanggung jawab sebagai: pusat komunikasi madrasah, pusat konseling bagi guru dan siswa, devisi riset madrasah untuk mengoleksi, menganalisis, dan mengevaluasi informasi berkaitan dengan hasil kegiatan belajar mengajar, pusat perencanaan untuk problem solving madrasah dan pemrakarsa perbaikan madrasah pusat sumber untuk mendorong kerja yang kreatif, agen koordinasi yang memnina hubungan madrasah dengan masyarakat secara sehat dan puasat koordinasi kegiatan atau usaha madrasah.¹¹⁶

Berdasarkan penjalasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru untuk semakin meningkatkan produktivitas dan afektivitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan secara optimal, sebagaimana dijelaskan dalam surat al- Insyirah ayat 7

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ

Artinya: “ Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan Sunggu-sungguh (urusan yang lain)”.¹¹⁷

¹¹⁶ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: Refika Aditama, 2008), h. 35

¹¹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahan*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h. 1073

B. Penelitian Yang Relevan

1. Komarudin (2016) “Implementasi Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Tri Bhakti At-Taqwa Lampung Utara”. Pembahasan pada tesis tersebut mendeskripsikan tentang, 1) penguasaan teknologi, 2) penggunaan media, 3) metode, 4) kedisiplinan .¹¹⁸

2. Muzakar (2014) dengan judul “Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Meureubo”. Pembahasan pada tesis tersebut mendeskripsikan tentang kemampuan kepala sekolah terhadap peningkatan mutu lulusan sudah memenuhi kriteria lulusan karena Kepala sekolah telah menjalankan beragam kemampuan yang dapat menunjang terhadap pencapaian peningkatan mutu lulusan tersebut, baik kemampuan sebagai pendidik, manager, administrator, supervisor, leader, maupun innovator. 2. Dalam pelaksanaannya tentu saja memerlukan motivasi (kemauan) Kepala sekolah dan semua warga sekolah untuk mewujudkan kualitas lulusan yang bermutu. 3. Kepala sekolah mampu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi sekolah, sehingga hal tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengambil berbagai keputusan yang menyangkut peningkatan mutu lulusan. Dalam pelaksanaan tersebut tentu saja berbagai upaya memerlukan sebuah komitmen bersama dari semua warga sekolah agar tercapainya mutu lulusan secara optimal di sekolah tersebut.¹¹⁹

¹¹⁸ Komarudin, *Implementasi Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Tesis, Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung, 2016), h. 102

¹¹⁹ Muzakar, *Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan*, (Tesis, Pascasarjana UIN Ar-Raniry, 2014), h. 112

3. Noor Fadilah (2017) dengan judul ‘Implementasi Manajemen Kinerja pengurus pada Pelayanan Sosial Asuhan Anak Budi Asih Bandar Lampung’ adapun pembahasannya yaitu: 1) perencanaan kinerja, 2) pelaksanaan kinerja, 3) review, 4) evaluasi kinerja, 5) perbaikan kinerja.¹²⁰



¹²⁰ Noor Fadilah, *Implementasi Manajemen Kinerja pengurus pada Pelayanan Sosial Asuhan Anak*, (Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2017), h. 96

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, Erjati. *Magnet Kepemimpinan Kepala Madrasah Terhadap Kinerja Guru*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017.
- Al-Maushuly. Abu Ya'la, *Musnad Abu Ya'la*, Manssurah: Maktabah at-Taufiqiyah, 2008.
- Amirullah dan Rindyah Hanafi. *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002.
- Amstrong, Michael. *Performance Management: Key Strategis and Pratical Guidelines*, London and Philadelphia: Kogan Page, 2006.
- Andriana, Durri Andriana, dkk. *Metode Penelitian*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2012.
- Aprilana, Emi Ratna. Muhammad Kristiawan dan Hafulyon, "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mewujudkan Pembelajaran Efektif di Madrasah Ibtidaiyyah." *Jurnal Elementry*, Vol. 4 No. 1 Januari–Juni 2016.
- Arikunto, Suharsmi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- . *Evaluasi Program Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2010.
- Bahri, Saiful. *Optimalisasi Kinerja Kepala Sekolah*, Jakarta: Gibon Books, 2010.
- Bintaro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Gava Media, 2017.
- Dahlan, M., al-Barry dan L. Lya Sofyah Yacob. *Kamus Induk Ilmiah Seri Intelektual* , Surabaya: Target Press, 2003.
- Daryanto. *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Departemen Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Surabaya: Duta Ilmu, 2009.
- Desseler. *Manajemen Sumber Manusia*, Jakarta: PT. Indeks, 2003.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja*, Yogyakarta: Pustaka Pelajara, 2005.
- . *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia di Sekolah Dasar. Bahan Pendidikan dan Pelatihan*, Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, 2007.

- Dinham, Stephen Dinham. "Principal Leadership for Outstanding Educational Outcomes", *Journal Educational Administration* Vol 43, No, 4 2005.
- Fadilah, Noor. *Implementasi Manajemen Kinerja pengerus pada Pelayanan Sosial Asuhan Anak*, Skripsi, UIN Raden Intan Lampung, 2017.
- Fathurrohman dan suryamana. *Guru Profesional*, Bandung: Refika Aditama, 2016.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Hendri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, tersedia: <http://hendrihrd.blogspot.com/2009/04/tujuan-manajemen-kinerja.html> (diakses tanggal 28 Februari 2019)
- Husaini, Usman. *Majemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Iskandar, Urai. "Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru" *Jurnal Visi Ilmu Pendidikan*.
- Kementerian Pendidikan Nasional. *Akuntabilitas Kinerja Kepala Sekolah dalam Pembelajaran Inovatif*, Jakarta: PT Binatama Raya, 2010.
- Komarudin. *Implementasi Manajemen Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Tesis, Pascasarjana IAIN Raden Intan Lampung, 2016
- Mancda, W. *Bahan Ajar Model Pembelajaran/Supervisi Pengajaran*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2000.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001.
- Margono. *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Marno, Triyo Supriyatno. *Manajemen Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung, PT. Refika Aditama, 2008.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integrative*, Malang: UIN-Press, 2009.
- Menteri Agama. *Al-Quran dan Terjemahan*, Jakarta: Yayasan Pentafsir AL-Qur'an, 1971.
- Milles, Matthew B. & A, Huberman Michael. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: UI-Press, 2009.

- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002.
- Muhaimin,dkk. *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana sekolah/madrasah*, Jakarta: Kencana, 2009.
- Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* , Jakarta: Salemba Empat, 2007.
- Mulyana, Deddy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007.
- . *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- . *Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional dalam Konteks Menyukkseskan dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Muzakar.” Kinerja Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Pada Madrasah Tsanawiyah”, *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, Vol. 14 No. 1, Agustus 2014.
- Nasution, S. *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- . *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: Tarsito, 2016.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2005.
- Nurbuko, Kholid dan Abu Ahmadi. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Nurdin, Diding. *Kepemimpinan Mutu Pendidikan Konsep dan Aplikasi Menuju Kepemimpinan Sekolah Produktif*, Bandung: PT Sarana Panca Karya Nusa, 2009.
- Nursam, Nasrullah.” Manajemen Kinerja” *Journal of Islamic Education Management*, Vol.2, No.2 Oktober 2017.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014.”Kepala Madrasah”,tersedia:<https://jatim.kemenag.go.id/file/file/PMA/drin1412150101.PDF> (diakses 18 Oktober 2018)
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014. “Kepala Madrasah”,tersedia:<https://www.bantaengkemenag.com/2015/02/peraturan-menteri-agama-nomor-29-tahun.html> (diakses tanggal 19 Oktober 2018)

- Prasetya, Irawan. *Teori Belajar, Motivasi, dan Keterampilan Mengajar*, Jakarta: Depdiknas, 2003
- Purwanto, M.Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2012.
- . *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung,: Remaja Rosdakarya, 2003.
- Putra, Nusa dan Ninin Dwilestari. *Penelitian Kualitatif anak Usia Dini*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2012.
- Ramayulis. *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Reksohadiprojo, S. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Pusat Penerbitan UT, 2003.
- Rohmah, Noer dan Zaenal Fanani. *Pengantar Manajemen Pendidikan Konsep dan Aplikasi Fungsi Manajemen Pendidikan Perspektif Islam*, Malang: Madani, 2017.
- Rucky, Achamad S. *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta, Gramedia Pustaka, 2003.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Samsudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Sangadji, Etta Mamang. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis dalam Penelitian*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2010.
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Sedarmayanti. *Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, Jakarta: Rafika Aditama, 2013.
- Sihotang, A. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Pradnya Paramita, 2007.
- Simanjuntak, Payaman J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi UI, 2005.
- Siswanto. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Sofyandi, Herman. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.

Steven, Michael J. "The Knowledge Skill, and Ability Requirement for Teamwork: Implication For Human Resource Management", *Jounal Management*, Vol. 20 No. 2, 1994.

Sudarmono, Muh. Aidil R. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Peningkatan Kinerja Guru", Tesis, tersedia <http://Dokumen/Muh%2520AidilSudarmono.pdf> (diakses tanggal 19 Oktober 2018)

Suhardirman, Budi. "Studi Kinerja Kepala Sekolah", *Jurnal Edisi Khusus* No. 2, Agustus 2011.

Sugiono. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta, 2007.

_____. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2006.

Suhardan, Dadang. *Supervisi Bantuan Profesional*, Bandung: Mutiara Ilmu, 2006.

Sunarta, Ahmad dan Syamsuddin Noor. *Himpunan Hadits Shahih Bukhari*, Jakarta: An-Nur, 2009.

Syamsul, Herawati. "Penerapan Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru", *Jurnal Idaarah*, Vol. I, No. 2, Desember 2017.

Thach, Elizabeth C. "The Impact Of Executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 4 2002.

Tohari, Akhmat. "Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengelola Madrasah" Tesis, tersedia <http://digilib.uns.ac.id/kepemimpinan-kepala-madrasah-dal-meningkatkan-mutu-pendidikan.pdf> (diakses tanggal 19)

Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas Pendidikan Nasional. Semarang: Aneka Ilmu, 2003.

Undang-undang RI No. 20 tahun 2003 Tentang Sisdiknas, tersedia: <http://pendis.kemenag.go.id/file/dokumen/uuno20th2003ttgsisdiknas.pdf>, diakses 18 oktober 2018.

Undang-undang No. 20 tahun 2003 Tentang Sisdiknas. Pasal 39 ayat 1, tersedia: https://kelembagaan.ristekdikti.go.id/wpcontent/uploads/2016/08/UU_no_20_th_2003.pdf (diakses 18 Oktober 2018)

- Usman, Nasir. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori, Dan Model*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2012.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2008.
- Wardana, Rudi. *Pendidikan : Proses dan elemen yang berpengaruh didalamnya*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Depok: PT RajaGrafindo, 2017.
- Wukir. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah*, Yogyakarta: Multi Presindo, 2012.
- Yieng, Wong Ai, Khadijah Daud.” Headmaster Technology Leadership in Malaysia Elementary Schools”, *Journal of Education and Learning*, Vol. 11, April 11 2017.
- Yusnida. “ Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru”, *Jurnal Ilmiah Didaktika*, Vol. XIV No. 2, 2014, h 322.
- Yusuf, Kadar M. *Tafsir Tarbawi Pesan-Pesan al-Quran Tentang Pendidikan*, Jakarta: Amzah, 2013.
- Zahro, Lailatu.” Upaya Kepala Sekolah Sebagai Inovator Dalam Meningkatkan Kinerja”, *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, Vol.2, No. 2, November 2013.
- Michael J. Stevens, “The Knowledge Skill, and Ability Requirement for Teamwork: Implication For Human Resource Management”, *Jounal Management*, Vol. 20 No. 2, 1994, h. 509.